

**ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ДЕРЖАВНОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ**

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ
УСПІШНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ»
(на матеріалах міжнародної компанії «Google LLC»)**

Студентки 2 курсу, 701 групи,
денної форми навчання,
спеціальності 051
«Економіка» освітньої
програми «Міжнародна
логістика та управління
ланцюгами постачання»

Ірини ПЯТНІЦЬКОЇ

Науковий керівник,
к.е.н., доцент

Ольга ХИТРОВА

Завідувач кафедри
к.е.н., доцент

Валентина ЧИЧУН

Чернівці 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ	6
1.1. Сутність креативності та її роль у розвитку міжнародної компанії	6
1.2. Формування креативності у міжнародній компанії	11
Висновки до розділу 1	17
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА «GOOGLE LLC»	18
2.1. Техніко-економічна характеристика підприємства	18
2.2. Оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства	25
2.3. Моніторинг формування креативності на підприємстві	34
Висновки до розділу 2	40
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА «GOOGLE LLC»	41
3.1. Шляхи активізації креативного менеджменту на підприємстві	41
3.2. Формування креативного менеджменту на підприємстві	48
Висновки до розділу 3	53
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ	65

ВСТУП

Актуальність теми. Для успішного досягнення цілей, або вирішення актуальних проблем, потрібні люди та ідеї, які вони генерують. Більшість ідей створюються лише при творчому підході, який через великий творчий простір надає велику кількість варіацій для вирішення питань, або створення інновацій. Більшість великих компаній мають унікальні методи формування креативного менеджменту, які існують лише в їх рамках, оскільки вони специфічні для їхніх умов, але є також загальноприйняті методи, які базуються на потребах компанії в уже відомих сценаріях. За всю свою історію поняття креативного менеджменту ніколи не змінювалося, але воно постійно адаптується до сучасних умов, технології розвиваються з кожним днем, а тому змінюються і потреби компаній.

Тема креативного менеджменту має нескінченну кількість теорій, причина в цьому точно така ж, як і в тому, чому він затребуваний, а саме – великий творчий простір і потенціал. Починаючи від питання, до якого необхідно використати креатив і закінчуючи безліччю різних підходів в рамках вирішення. Не дивлячись на велику кількість цих теорій, завжди буде проблема, через яку не можливо знайти ідеальну формулу формування креативного менеджменту, а саме – ситуативність, саме через різноманітність підходів і велику кількість факторів впливу, поняття «креатив» завжди буде залишатись як фундамент, на якому кожен раз будують щось нове. Один з найвідоміших методів формування креативного менеджменту – це теорія Кентавра, який пропонує поєднувати дві кардинально різні речі, щоб отримати неочікуваний результат. Фактично, велика кількість винаходів були придумані саме завдяки цій теорії, навіть задовго до того, як вона отримала особисту назву. Компанія, яка намагається слідувати сухим правилам, завжди буде позаду своїх конкурентів, або і взагалі довго не проіснує. Важливо мати унікальний підхід до вирішення питань, аналізуючи методи конкурентів

завжди можливо вигадати щось своє, що буде ефективнішим, тому що здорові змагання – один з найкращих двигунів прогресу.

Питання дослідження методів формування креативного менеджменту були висвітлені в роботах як вітчизняних, так і закордонних спеціалістів, таких як: Боно Е., Гілфорд ДЖ., Беличенко А. Г, Вербицька Г. Л., Кузьмін О.Є., Свидрук І.І., Баррон Ф., Роберт Ділтс., Колот А.М., Друкер П.Ф, Узун М.В., Маслоу А.Г., Галкіна Т.В., та багато інших. Не дивлячись на не малу кількість людей, що досліджували це запитання, все одно залишаються моменти, які отримали недостатньо уваги.

Мета і завдання. Мета дослідження є удосконалення методів формування креативного менеджменту міжнародної компанії, чітке обґрунтування основних методів використання креативу на різних етапах розвитку підприємства.

Для досягнення визначеної мети в роботі поставлено та вирішено наступні завдання:

- викладення основних теоретичних положень відносно сутності та поняття креативного менеджменту;
- узагальнити теоретичні основи формування креативного менеджменту на підприємстві;
- провести техніко-економічну характеристику «GOOGLE LLC»;
- здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства;
- діагностувати креативний менеджмент на підприємстві;
- представити активізацію формування креативного менеджменту на «Google LLC»;
- розробка пропозицій щодо удосконалення методів формування креативного менеджменту на підприємстві.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процеси формування креативного менеджменту підприємства.

Предметом кваліфікаційної роботи є комплекс теоретичних, методичних, практичних питань формування креативного менеджменту на «Google LLC».

Методи дослідження. Мета і завдання роботи зумовили використання таких методів дослідження як методи аналізу та синтезу, системний підхід, експертні оцінки, та ін. Графіки та схеми виконано на ПК з використанням середовища EXCEL.

Інформаційну базу дослідження були законодавчі та нормативні акти України, міжнародні стандарти, статистичні щорічники, підручники, монографії, словники, дані статистичної та бухгалтерської звітності компанії «Google LLC».

Наукова новизна полягає в розробці підходів до вдосконалення методів формування креативного менеджменту міжнародної компанії в сфері ІТ технологій

Практичне значення одержаних результатів. полягає у можливості використання запропонованих заходів вдосконалення методів формування креативного менеджменту на підприємствах ІТ технологій як вітчизняних, так і міжнародних.

Структура та обсяг роботи. кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 71 сторінок, у тому числі основний зміст роботи викладено на 57 сторінках тексту. Робота містить 11 таблиць, 11 рисунків, додатки, список використаних джерел із 65 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ

1.1. Сутність креативності та її роль у розвитку міжнародної компанії

Ключ до забезпечення інновацій та змін підприємства лежить у людях, а ефективність його використання є одним із основних показників оцінки системи управління інноваційним процесом. У зв'язку з цим розвиток інноваційних здібностей і креативності працівників є особливо важливим для інноваційного розвитку та конкурентоспроможності підприємств. Найголовніше тут – зібрати креативну команду, яка зможе адекватно реагувати та ініціювати інноваційні зміни в бізнесі. Формування та розвиток інноваційної здатності персоналу підприємства є завданням інноваційного менеджменту, а в інноваційному менеджменті, як і в будь-якій іншій дисципліні, є відмінності в теорії та застосуванні.

Креативний менеджмент вивчає психологічні, управлінські, соціологічні, економічні, історичні та культурні фактори, що впливають на творчий процес. Це тісно пов'язане з розвитком галузей управління, таких як управління персоналом, стратегічне управління та управління інноваціями. Креаціоністські теорії «самоуправління», корпоративної організаційної культури та маркетингу існують приблизно з середини 20-го століття і тільки нещодавно отримали повне практичне застосування.

Креативний менеджмент – це доволі різноманітне поняття, яке має багато трактувань і жодного невірного. Завдяки його різноманітності, простір для творчого потенціалу креативного менеджменту та його поняття – нескінченний.

У науковій літературі існують різні підходи до визначення сутності та змісту креативного менеджменту (табл. 1.1) [15].

Таблиця 1.1

Підходи до поняття «креативний менеджмент»

Підходи до трактування поняття	Означення поняття
Системний	Креативний менеджмент – це підсистема інноваційного менеджменту, яка передбачає забезпечення здатності суб'єктів управління висувати і розвивати нові ідеї, що набувають форми наукової або технологічної інформації
Функціональний	Креативний менеджмент – це конкретна функція менеджменту, яка націлена на забезпечення здатності суб'єктів управління пропонувати і розвивати нові ідеї, що набувають форми наукової або технологічної інформації, а також на безпосереднє акумулювання нових ідей
Ситуаційний	Креативний менеджмент – це сукупність сприятливих умов та обставин, які створюють керівники підприємства для творчого розвитку трудового колективу й окремих працівників з метою акумулювання креативних ідей щодо вирішення виробничо-господарських проблем, подолання їхніх наслідків тощо
Поведінковий	Креативний менеджмент – це сукупність цілеспрямованих дій і вчинків керівників підприємства, націлених на акумулювання креативних ідей щодо вирішення виробничо-господарських проблем, подолання їхніх наслідків, також сприяння перманентному творчому розвитку трудового колективу й окремих працівників
Адміністративний	Креативний менеджмент – це сукупність дозвольно-розпорядницьких, спонукальних та інших управлінських відносин між керівниками і підлеглими на предмет встановлення цілей щодо пошуку креативних ідей, пов'язаних із вирішенням виробничо-господарських проблем, подоланням їхніх наслідків, а також їхнього виконання

Джерело: [15]

Деякі автори стверджують, що управління креативністю матиме найбільше застосування, якщо розкривати його з точки зору системного підходу. Тобто акцентують увагу на тому, що управління ідеями є одним із напрямків управління інноваціями і пов'язане переважно з новими видами продукції [15]. Проблема креативного менеджменту з організаційної точки зору полягає у створенні спеціальних творчих груп для формування сховища нових ідей, тоді як інноваційний менеджмент передбачає реалізацію найбільш прийнятних пропозицій та їх комерціалізацію. В основі менеджменту креативності лежить креативність - галузь знань про продуктивне колективне

вирішення творчих завдань, а інноваційний менеджмент - на інноваційній діяльності - галузь, що вивчає формування інновацій та їх поширення та методи розробки інноваційних рішень.

Метою креативного менеджменту є генерація креативних рішень, реалізація яких забезпечить організації конкурентну перевагу та інноваційний розвиток суспільства в цілому.

Завданнями креативного менеджменту є: розробити стратегічні орієнтири створення творчих організацій; розвивати творчий потенціал співробітників організації; забезпечення здатності будь-якого співробітника компанії висувати ідеї; створити можливості для застосування різних творчих методів і технік на підприємстві для генерації, оцінки та відбору ідей; управління творчим процесом в організації; оцінювати та контролювати творчу діяльність підприємств.

Дослідження показують, що креативне вирішення проблем — це не просто вроджена якість, її можна набути у житті і навчити розвивати цю якість в інших. Люди починають креативно мислити, коли слідуєть основним принципам креативності. Перший принцип — постійність. Можливість генерувати творчі ідеї одну за одною. Він був розроблений шляхом проведення творчих сесій вирішення проблем, на яких учасників просили запропонувати різні способи використання побутових речей, такі як зубна щітка, гумова стрічка та олівець. Після цього тема може працювати, використовуючи той самий підхід. Наступний принцип креативності — гнучкість. Здатність створювати різні ідеї, які не є варіаціями тієї самої ідеї. Ви можете підвищити гнучкість учасників, надіславши сценарії та продовжуючи додавати нові терміни, як тільки вони досягнуть консенсусу. Це дозволяє їм бути в авангарді мислення, оскільки людям необхідно знаходити різні рішення у мінливих обставинах. Опрацювання є також принципом креативності. Здатність дати докладний огляд чи точку зору ідеї. Ви можете це покращити, дозволивши кандидатам докладно описати свою діяльність та хобі. Запитуйте їх і продовжуйте уточнювати більше деталей, поки вони не

повідомлять, що не можуть додати більше інформації. Надайте додаткову інформацію про ці заняття та захоплення, щоб учасники могли згадати та подивитися, чи є щось нове, оригінальне. Оригінальність – ще один принцип креативності, здатність якого полягає у генерації унікальних та оригінальних ідей та покращенню вже існуючих ідей. Ви можете навчитися творчості, відповівши по новому на запитання, яке першим прийшло на думку. Наприклад, виникає питання: «Як використовувати інновації у інформаційних системах. Коли виникає запитання, то людина повинна негайно почати ставити запитання і продовжувати відповідати на них, доки не буде сказано шість унікальних відповідей.

Загальними функціями креативного менеджменту є планування, організація, регулювання, мотивація та контроль. Основними категоріями креативних методів управління є економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи [14]. Багато факторів безпосередньо впливають на формування та розвиток креативного менеджменту[29]: рівень розвитку креативного суспільства; формування креативної економіки; розвиток креативної освіти; рівень інноваційної діяльності підприємства; творчий потенціал особистості; потенціал для креативних менеджерів.

Взаємозв'язок і взаємодоповнюваність цих факторів є запорукою успішного формування та розвитку креативного менеджменту. До зовнішніх чинників, що сприяють розвитку креативного менеджменту підприємства, можна віднести розвиток вітчизняного та світового креативного суспільства, креативної економіки, креативної освіти, загалом джерелом креативності є формування креативної особистості та подальший розвиток творчого процесу. Впроваджувати його на будь-якому підприємстві та в будь-якій сфері діяльності та за принципом зворотного зв'язку сприяти подальшому розвитку креативного суспільства, креативної економіки та креативної освіти [6].

Внутрішні фактори формування та розвитку креативного менеджменту базуються на творчому середовищі підприємства. Креативний менеджмент може відігравати роль лише в багатогранному творчому середовищі

підприємства і лише тоді, коли використовуються різні методи та засоби для стимулювання (особливо внутрішнього), активізації та розвитку творчості працівників. Основне завдання керівника, повинен цілеспрямовано впливати на людей, які вміють самостійно мислити, повинні впливати таким чином, щоб не заважати творчій атмосфері кожної людини, стимулювати рівень інтелектуальної активності для вирішення певного кола завдань у сфері діяльності. діяльність компанії. Ключові відмінності креативності (здібності до творчості) від креативності:

Творчість – це процес, який може бути задіяний у всіх видах діяльності і може бути відсутнім навіть у діяльності, яка вимагає такого включення. Творчість людини може виражатися лише в одній діяльності, яка збігається з її конкретними здібностями; оволодіння творчими навичками в певній діяльності не переносить її автоматично в інші види діяльності.

Креативність — це здатність, що базується на хороших вроджених задатках, креативність прихована в мозку кожного, але її спонтанні прояви. Завдання з компенсаційної адаптації, які вимагають стандартних навичок та аксіоматичних знань. Швидше, креативність – це особиста якість.

Творчий процес базується на несвідомих і підсвідомих психічних процесах і поділяється на три основні етапи – підготовка, дослідження та виконання. Кожна стадія має свій «продукт» для різних психологічних процесів, а здібності кожної стадії мають різні прояви в людині. Креативність проявляється в успішних рішеннях на всіх трьох етапах - уміння самостійно розглядати і ставити проблеми, знаходити рішення і творчо втілювати їх у конкретні вироби.

За словами Річарда Флориди, для досягнення креативного потенціалу необхідні дотримуватись прапила трьох «Т»: технологія, талант і толерантність. Креативні ідеї розвиваються у п'ять етапів[10]. Перший крок – дістатися до самої проблеми та діагностувати креативне вирішення проблеми. Другий крок – вивчити саму проблему. На даний момент необхідно вивчити проблему, зібрати інформацію та встановити критерії реалізації креативу. Третій крок –

розробка та вибір креативних ідей. На даному етапі ми повинні відмовитися від формального мислення та почати мотивувати створення творчих ідей, їх аналіз та найефективніший вибір усіх варіантів. Четвертий крок – спланувати реалізацію ідеї. Для цього потрібно обговорити та схвалити ідею, документувати її реалізацію та надати власну роль кожній людині у створенні цієї ідеї. Крок п'ятий: реалізація креативних ідей. Цей крок включає реалізацію, моніторинг, оцінку ефективності, редагування, аналіз результатів даної ідеї. Найважливішими принципами при розробці креативної ідеї є: [12].

- виділення істотних і достатніх передумов для усунення проблеми;
- підвищення готовності відмовитись від попереднього досвіду при усуненні нових проблем чи вирішенні задач;
- звертати увагу на багатофункціональні речі;
- розвиток здатності змішувати протилежні думки з унікальних сфер і використовувати впливаючі асоціації для з'ясування проблем;
- удосконалення здатності розпізнавати ідею, яка поляризується у вдосконаленні цієї галузі та звільненні від її впливу.

1.2. Формування креативності у міжнародній компанії

Процес активізації творчої праці в бізнесі. Креативність та інновації, які роблять продукт або послугу унікальними, надають їм вищої якості та конкурентної переваги, багато в чому залежать від людей. Тому компанії повинні прагнути задовольнити визнання та задоволення працівників своєю роботою, а також задовольнити потреби та очікування працівників щодо розвитку. У розгляді існуючої активізації праці ключова роль належить системі стимулювання творчості. Зокрема, їй найбільше подобаються інновації, а також викликає інтерес до творчого самовираження на нижчому рівні. На рисунку 1.2 відображено системні заходи, які дають змогу максимально використовувати креативні ідеї працівників та розвивати у них інноваційні задатки [27].



Рис 1.2 Системні заходи щодо розвитку інноваційності персоналу на підприємств

У абсолютно новому світі керівник має вищі переваги, ніж менеджери минулих століть, завдяки тому, що вони працюють з добре освіченими людьми, які отримують додаткові знання за набагато менший час. Додатково це пов'язано з тим, що кількість знань та досягнень у світі з кожним роком розвивається, що додатково підвищує здатність з'ясовувати питання конкретними методами з використанням унікальних знань. Для того, щоб бути керівником у новітньому світі, ти маєш знати більше, ніж твої підлеглі, тому що конкуренція на посади керівників збільшується у світі кожного року. Для того, щоб керівник міг виконувати свою експертну роботу, він повинен завжди бути налаштованим на навчання. Тобто головним атрибутом керівника вже є не кількість інформації, яку він засвоїв, а потенціал постійного навчання, оскільки чим краще навчається керівник, тим краще він застосовує нові знання на практиці. Тобто можна зробити висновок, що одне із основних завдань керівника полягає в поширенні та формуванні знань та втіленні їх у процес

створення чи надання послуг підприємству та у його постійному розвитку. Але ці знання потрібно звідкись брати, для того, щоб організація розвивалась. Їх можна брати будь-де: література, ЗМІ, працівники та менеджери цієї організації, які поширюють нові знання між собою. Також в обов'язки менеджера входить надання знань працівникам, так як кожен працівник хоче бути кращим за інших, маючи неабиякі переваги, та бути конкурентноспроможним. Розповсюдження знань в організації має бути найефективнішим, зокрема, має відбуватись в різноманітних умовах навчання та збереженню балансу між співпрацею працівників та їх конкуренцією. Тобто ефективна діяльність організації неможлива без вміння набувати нових знань та здібностей, а також їх застосовування працівниками підприємства. Це необхідно для розвитку та вдосконалення як окремого працівника, так і всієї організації. Самонавчання організації полягає в таких методах як:

- активізація процесу навчання, а саме залучення більшості працюючих людей в організації до навчання;
- поєднання роботи з навчанням - застосування на практиці нових знань;
- побудова інтелектуальних моделей[13].

Керівник має забезпечити правильні умови для розвитку п'яти вмінь його працівників задля належної атмосфери в організації:

- вдосконалення особистості, яке можна створити за допомогою напруги між мрією та реальністю задля неперервного прагнення до більшого;
- побудова інтелектуальних моделей, тобто вміння розуміти, що впливає на людські думки, дії та проблеми, які є не очевидними;

сприяння загальній цілі організації за допомогою створення загальних принципів для досягнення спільних цілей та виховання відданості організації;

- колективне мислення в організації, шляхом взаємодії працівників та їхньому навчанню у групах;

об'єднання здібностей та вмінь, які здобуваються шляхом безперервного розвитку системного мислення.

Управління підприємством та формування інноваційної культури. Під

стилем управління прийнято розуміти сукупність усіх методів, прийомів і дій, які використовують менеджери у своїй діяльності. Існує два типи стилів лідерства в інноваціях, заснованих на цільовій орієнтації:

- управління, орієнтоване на завдання,
- управління, орієнтоване на співробітника.

Перша категорія полягає у визначенні заявлених цілей інноваційної діяльності шляхом суворого дотримання процедур планування, організації та контролю виконання різних елементів функції управління. Управління, орієнтоване на співробітників, створює максимально сприятливі умови для творчої роботи та використовує метод розширення можливостей, тісних зв'язків і стосунків, спільної роботи людей у розробці та реалізації інноваційних проектів і програм.

Експерти з обробки зображень виділяють три складові іміджу менеджера з інновацій: особиста привабливість (зовнішність, відкритість, доступність, комунікабельність), що завжди сприяє успіху професійної діяльності керівника; моральні якості - емпатія (розуміння психічного стану інших), рефлексивність (здатність до співпереживання, самовдосконалення), красномовство (здатність вселяти, переконувати); навички самопрезентації (здатність представити свої знання та досвід з найкращої перспективи, уміння будувати відносини взаємоповаги та довіри в команді, створювати творчу атмосферу).

Загалом можна виділити два типи корпоративної культури: консервативну та інноваційну, яка здатна не тільки швидко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища, а й отримувати від цього додатковий вплив.

Інноваційна культура – це система цінностей, яка відповідає інноваційному розвитку суспільства, країни, регіону, галузі економіки, підприємства, установи, організації та відображає особистісні та психологічні якості людини, а також інші найважливіші соціальні цінності людини, що сприяють її розвитку. формування та розвиток інноваційно-позитивної

особистості.

Основними принципами формування інноваційної культури є: чітко визначити цілі інноваційної діяльності та їх зрозумілість; усвідомлення цільових пріоритетів; націленість на результат; співпраця членів команди проекту; вільний обмін ідеями та інформацією між членами команди інноваційного проекту; терпимість керівництва та членів команди до ідей, висловлених іншими співробітниками; толерувати можливі помилки та невдачі; делегується членам команди; свобода творчості та самовираження; заохочувати ініціативу і творчий пошук співробітників; заохочувати розвиток і набуття нових знань і навичок; не допускається нав'язування членам команди ідей керівника інноваційного проекту; захист прав кожного члена команди на інноваційні рішення. Також важливою складовою для формування креативності на підприємстві є креативна команда. Більшість організацій стикаються з проблемою формування креативних команд. Для цього варто використовувати наступні методи формування команд (рис. 1.4).



Рис 1.4 Методи формування креативних команд

Наявність творчого потенціалу в організації є ознакою можливості вирішення виробничо-економічних проблем не через конкуренцію, а через вихід фірми на якісно нові рівні пропозиції продукції. На абсолютно новому рівні ми розуміємо вихід організацій із конкурентних відносин до рівнів виробництва продукції без імітації. В таблиці 1.2 відображені основні переваги та недоліки методів формування команд [2].

Таблиця 1.2

Переваги та недоліки методів формування команд

Методи формування команд	Переваги	Недоліки
Кращі з кращих	Обізнані співробітники, які мають досвід роботи з подібними проблемами. У менеджерів є досвід роботи з перевіреними співробітниками, які знають проблеми діяльності організації	Втрата ключового лінійного менеджера, тобто кращого з кращих, може зашкодити основному бізнесу. Загроза того, що співробітники (кращі з кращих) не зможуть абстрагуватися від основного ринку для створення чогось нового
Команди з «неограничених алмазів»	Співробітники, які мислять по-новому	Недостатньо дисципліни для вироблення нових ідей. Недостатньо авторитету, щоб вплинути на розподіл внутрішніх ресурсів
Члени команди із «школи досвіду»	Керівники, які пройшли «школи досвіду», можуть виявити й розвивати нові напрямки бізнесу. Навички й інтуїція, завдяки яким можна досягти успіху під час виконання завдань	Навички, що були здобуті менеджерами попередньо, можуть бути не застосовані в новій діяльності, залежно від «предметів», які вони вивчали чи не вивчали в різних «школах досвіду»

Загалом існує декілька підходів до управління творчим потенціалом організації, а саме комплексний, системний та ситуаційний. Серед усіх організацій 43% використовують ситуаційний підхід до управління творчим потенціалом, 39% використовують системний підхід і 18% використовують комплексний підхід. [41]. Інтуїтивне мислення. Цей стиль описує спритну особистість і типовий для менеджерів, акторів і політиків. Інтуїтивно зрозумілий творчий стиль уважність робить особливий акцент на досягненнях, наполегливій праці та здатності швидко знаходити правильну відповідь, вона зосереджена на результатах, використанні здорового глузду та минулого досвіду.

Візуальний спосіб мислення. Цей жанр описує проникливих особистостей і характерний для художників, музикантів, письменників і лідерів. Образний стиль підходить для виявлення потенційних перспектив,

інша його характеристика — готовність ризикувати, незалежно від традицій. Крім того, образний стиль є неупередженим і має тенденцію до гумору при вираженні ідей. [44]. Надихаючий спосіб мислення. Цей стиль описує мрійливих особистостей і типовий для вчителів, лідерів і письменників. Мотиваційні стилі характеризуються позитивними діями, спрямованими на подолання соціальних проблем, і характеризуються готовністю пожертвувати собою в ім'я досягнення цілей. Цей стиль асоціюється зі змінами в допомозі іншим. [12]

Висновки до розділу 1

Поняття креативного менеджменту постійно змінюється, саме через великий творчий простір, цей фактор креативу не зміниться ніколи. В цьому питанні кількість думок значно перевищує кількість людей, хтось вважає, що креатив це просто нестандартний підхід, а для когось це кардинально інакший підхід до вирішення вже звичних питань, але всі завжди сходяться в одній думці - креатив не просто важливий, він - невід'ємний. Креативність стосується абсолютно кожного питання, від побуту до вирішення питань на державному рівні. Багато відомих і не тільки людей вважають не зовсім коректним вважати креатив методом, скоріше інструментом, який вже на базовому рівні є у кожної людини, через те, що креативність закладені як у свідомість так і у підсвідомість. До різноманітності методів використання креативу додається різноманітність питань, у яких його використовують, ця різноманітність без перебільшення – нескінченна.

В умовах великої кількості конкурентів, особливо в сфері ІТ-технологій, які базуються на постійних інноваціях, креатив займає особливо важливе місце. Велика кількість нових ідей завжди приносить позитивний результат.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА «GOOGLE LLC»

2.1. Комплексна характеристика діяльності підприємства

Компанію Google заснували Ларрі Пейдж та Сергій Брін. Обоє навчалися в Стенфордському університеті і першим, що вони створили у 1996 році – це пошуковий робот. Насправді, спочатку це була науково-дослідницька робота, яку вони представили своїм викладачам. Перші пошуковики, ще на початку зародження інтернету, працювали не дуже добре. На першій сторінці видавало сайти, в яких найчастіше зустрічаються ключові слова із запиту. Тому знайти дійсно корисну інформацію було вкрай важко. Ларрі та Сергій створили інший алгоритм – першими видавалися сторінки, на які найчастіше посилаються інші сайти як на першоджерело. Назвали робота PageRank та розмістили його на домашній сторінці стенфордського сайту.

Назва компанії ««Google» почала використовуватися Пейджем і Бріном і ще до її офіційної реєстрації. Правда, спочатку мова йшла про математичний термін googol, за допомогою якого позначається неймовірно більше число зі ста нулями. Однак, використовувати слово "Гугол «в якості назви для свого пошукача хлопці не змогли, так як домен з такою назвою до того моменту вже існував, тому «googol» трансформувався в «google». Перший варіант логотипу нової компанії був розроблений самим Бріном в 1998 році. Для цього він скористався безкоштовною програмою для дизайнерів GIMP. На той момент в кінці Лого був присутній знак оклику. У 1999 році друзі вирішують звернутися за допомогою у створенні красивого і впізнаваного товарного знака до професійного дизайнера Рут Кедар. Перед нею було поставлено завдання - розробити такий логотип для молодого пошукача, який буде з одного боку простим і лаконічним, з іншого легким, доброзичливим і незабутнім. В результаті Кедар був створений лого, що представляє собою об'ємні літери «GOOGLE», розфарбовані в різнокольорові, мультяшні кольори.

У 2010 році логотип був оновлений. Було вирішено прибрати тінь, а буква «О» з жовтого виявилася перефарбована в помаранчевий колір.

У 2013 році фірмовий знак знову змінили, на цей раз компанія відмовилася від обсягу букв і зліг приглушила відтінки.

У 2015 році для адаптації лого до різних пристроїв корпорація відмовилася від використання шрифту із зарубками Catull на користь більш простого і невибагливого Product sans. Як символ додатків, що випускаються компанією почав використовуватися стильний і лаконічний символ «g» (рис. 2.1.).

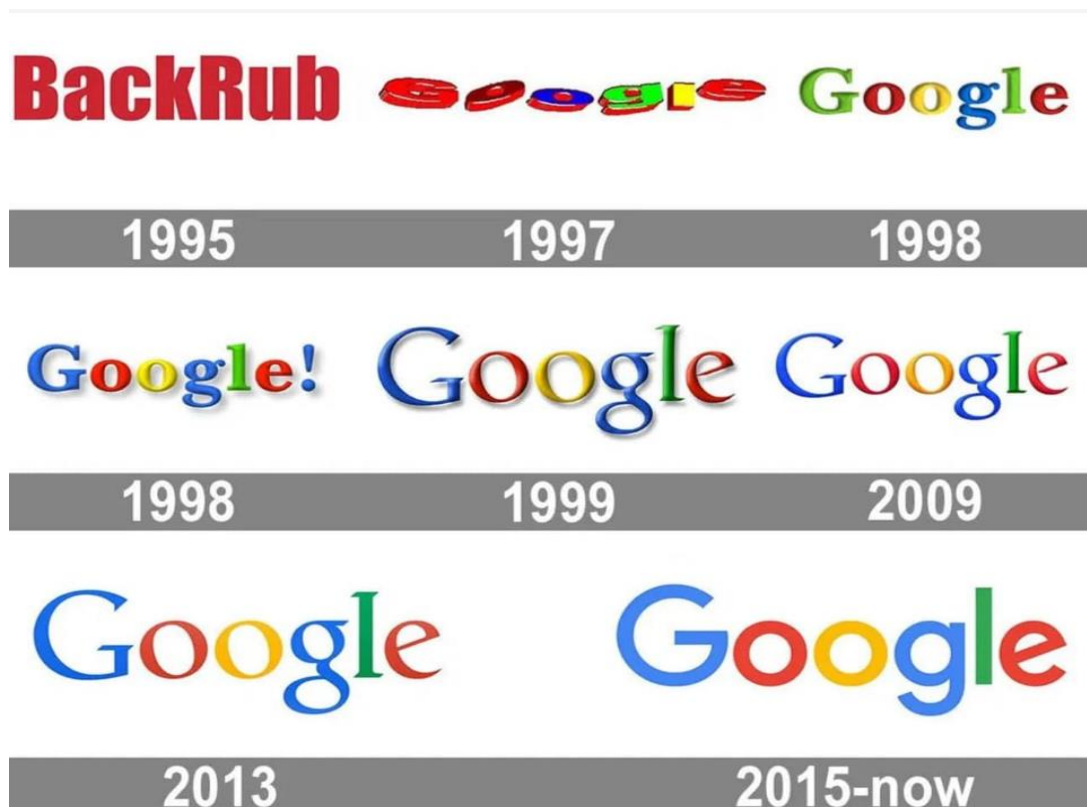


Рис. 2.1. Історія створення логотипу підприємства

Згодом, вони вирішили продати свої напрацювання. Однак мало хто був зацікавлений у придбанні «продукту», який оцінили у \$ 1 млн. Після кількох місяців затишшя, хлопці вирішили зайнятися розвитком пошуковика. Вони отримали патент та заснували штаб-квартиру у гаражі. Справи йшли посередньо, але на допомогу їм прийшов відомий інвестор Енді Бехтольшайм, який вклав \$ 100 тис. у розвиток. Здається, Google єдина компанія, яка не вкладаючи ні centa в рекламу досягла шаленого успіху за досить короткий

проміжок часу. Наприкінці 1998 року, пошуковиком було проіндексовано вже понад 60 млн сторінок. Тоді Ларрі та Сергій задумалися над тим, що офіс в гаражі став для них замалим, а ще треба хоч якийсь штат співробітників. Згодом, їм пощастило отримати інвестиції від венчурного фонду у розмірі \$ 25 млн і при цьому залишитися головними у власному проекті.

Одним з найважливіших аспектів успіху є вміння правильного розподілу капіталу. Вони не витрачали гроші на дорогі сервери IBM, а збирали свої власні зі стокових комп'ютерів. Крім того, вони не закуповували ПЗ від Microsoft. Ні, вони не піратили софт, а працювали на Linux. Зекономлені гроші вони витрачали на розширення технічної бази.

Насправді головною метою Google є розвиток технологій. Це не просто одна компанія, це справжній гігант інтернет (і не тільки) індустрії. Сьогодні неможливо знайти людину, яка б не знала Google та її сервісів. Розглянемо більш детально інформацію про загальні характеристики підприємства в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика підприємства

Зміст необхідних відомостей	Інформація
1. Повна та скорочена назва підприємства	Транснаціональна корпорація «Google».
2. Дата реєстрації підприємства	04.01.1996
3. Місце знаходження	США: Маунтін-Вью, Каліфорнія
4. Вид діяльності (основний)	Інтернет і IT сфера.
5. Організаційно-правова форма підприємства	Публічна компанія.
6. Дані про розмір статутного капіталу	Розмір: 223 000 000 000 дол. США
7. Середня кількість працівників (осіб)	Приблизно 139 995 осіб.

Окрім веб-пошуку, Google пропонує багато послуг та інструментів для задоволення будь-яких потреб. Google також є автором багатьох наукових,

освітніх та культурних проєктів [53]. Google також придбала багато інтернет-сервісів: YouTube, Picasa, Blogger, Panoramio, запровадила правила обов'язкової реєстрації у своїй соціальній мережі Google+ для створення каналу на YouTube. Політика Google, яка викликала багато критики в Інтернеті, безсумнівно, схожа на спробу Microsoft отримати монополію на ринку. Основні послуги компанії «Google LLC» наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні сервіси компанії «Google»

Назва служби	Опис	Стан	Адреса
Googleпошук	Найбільша пошукова система інтернету	Працює	https://www.google.com
YouTube	Найпопулярніший відеохостинг	Працює	https://www.youtube.com
Gmail	Електронна пошта	Працює	https://mail.google.com
Google Maps	Картографічна система	Працює	https://www.google.com/maps
Google Drive	Хмарне сховище даних	Працює	https://www.drive.google.com
Google+	Соціальна мережа	Зачинено	http://www.plus.google.com
Google Play	Магазин додатків	Працює	https://play.google.com
Google News	Портал новин		http://www.news.google.com
Google Hangouts	Чат з можливістю відео-та аудіо-зв'язку	Працює	https://hangouts.google.com
Google Translate	Переклад слів, текстів, фраз і веб-сторінок	Працює	https://translate.google.com
Google Photos	Редагування і збереження фото	Працює	http://www.photos.google.com
Google Docs	Прості редактори тексту, презентацій, рисунків-схем та електронних таблиць	Працює	http://www.docs.google.com

Також ще є така служба, як: Google Moon, Google Mars, Google Sky, GoogleCustom Search, Google Earth, Google Maps API, Google Alerts, Google Calendar, Google Answers, Google Bookmarks, Google Groups, Google Sites,

Google Cloud Print, Google Finance, Google Correlate, Google AdWords, Google App Engine, Google Cultural Institute тощо.

Історії американського бізнесу відомо чимало прикладів приголомшливого успіху і гучних провалів. Домогтися результатів там, де панує жорстка конкуренція, вдається лише одиницям, які володіють нетрадиційним складом розуму і готові до ризику. Засновники Гугл впевнені, що на певному етапі практично всіх успішних стартаперів суспільство вважало божевільними і психами. Їхні проекти та пропозиції здавалися дивними. Однак, саме завдяки їм наш світ стає іншим. Саме тому, корпорація Гугл всіляко заохочує своїх співробітників висловлювати будь-які ідеї, якими б абсурдними вони не здавалися.

Важливим моментом роботи Google є унікальна за цілою низкою критеріїв корпоративна культура, що мотивує фахівців на успішну і продуктивну роботу. Гугл не боїться ризикувати, а помилки розглядає як корисний досвід. Якщо проект виявляється невдалим-його закривають без зайвих жалю. Більш того, за закриття такі проектів його команда отримує премію і можливість подумати, чим вона буде займатися далі. Гугл поважає і цінує своїх рекламодавців, адже саме вони є основним джерелом отримання прибутку компанії. Бюджет рекламної кампанії безпосередньо залежить від кількості реальних переходів потенційних клієнтів на просувається сайт. Якщо переходів мало - значить і платити за таку рекламу можна менше. Чесна і прозора цінова політика підвищує рівень довіри і лояльності до пошуковика з боку рекламодавців. Орієнтація на кожного користувача.

Компанія «Google LLC» складає фінансову звітність за міжнародними стандартами, такими як IFRS, IASB, KTMFZ тощо. Компанія «Google LLC» публікує свої звіти в Інтернеті з вільним доступом до офіційного сайту, а їхня політика стосується максимальної прозорості та відкритості. Аналізуючи таблицю 2.3, ми бачимо певну динаміку між 31.03.2021 та 31.03.2023 для кожної з категорій порівняння. Тому розберемо кожну динаміку окремо.

Таблиця 2.3

Згруповані статистичні дані компанії «Google» за 2020-2022 роки

Категорія	Станом на 31 березня 2021 р. млн. дол. США	Станом на 31 березня 2022 р. млн. дол. США	Станом на 31 березня 2023р. млн. дол. США
Сукупні активи	245,349	273,403	327,095
Всього зобов'язань	61,877	69,744	97,082
Загальний власний капітал	183,472	203,659	230,013
Сукупні витрати	29,731	33,182	38,877
Чистий прибуток	6,657	6,836	17,930
Вільний грошовий потік	7,362	5,446	13,347

Проаналізувавши таблицю 1.3 бачимо певну динаміку в період з 31 березня 2020 року по 31 березня 2022 року відповідно до кожної категорії порівняння. Тому проаналізуємо кожну динаміку індивідуально та відобразимо дану динаміку на рис. 2.2.

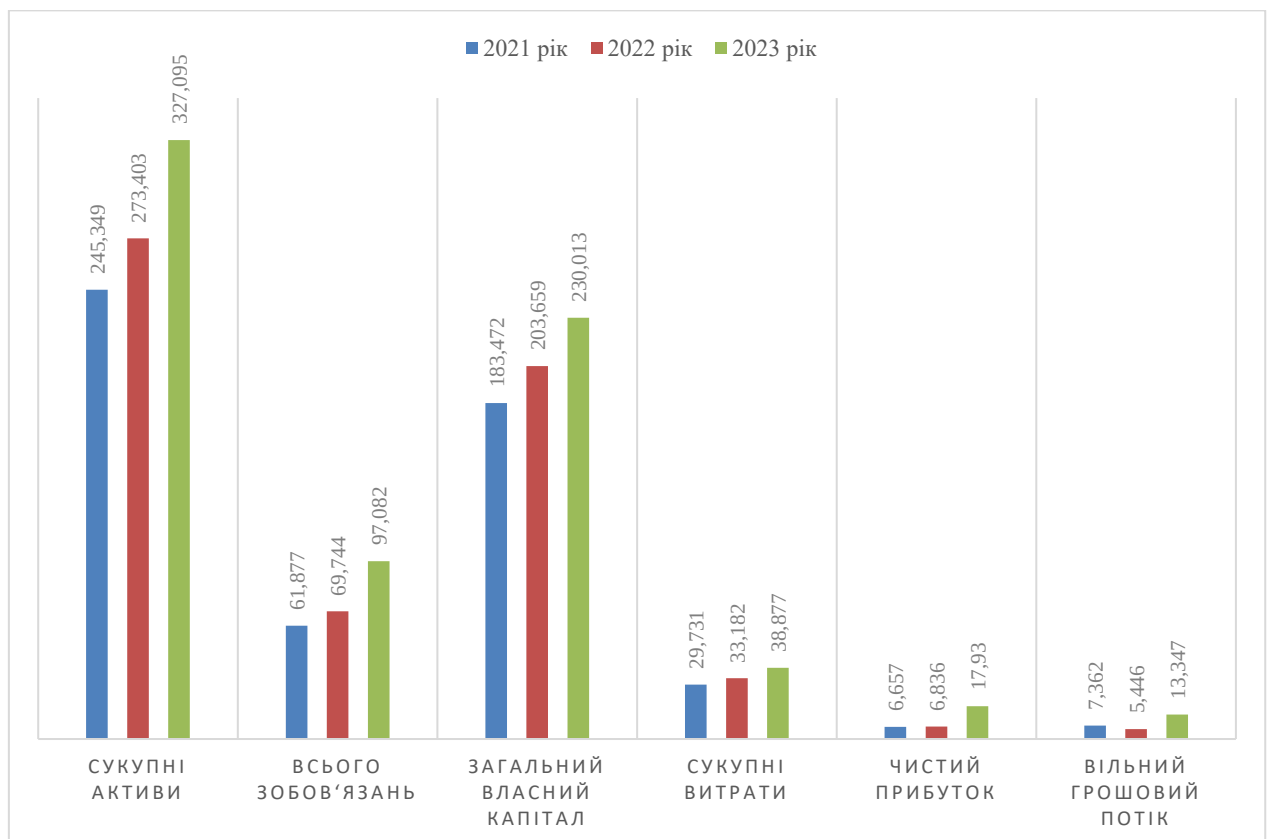


Рис. 2.2. Динаміка основних фінансово-економічних показників підприємства

З рисунку 2.2 робимо висновок, що індекс загальних активів компанії «Гугл» стабільно зростає. Станом на 2022 рік порівняно з 2021 роком

відбулося збільшення на 28,054 млн доларів. В той час як з 2022 по 2023 рік показник зріс на 53,692 млн доларів. США, що на 25,638 млн. доларів США більше, ніж різниця між 2021 та 2022 роками, динаміка зобов'язань також стабільно зростає: з 2021 по 2022 рік різниця склала 7,867 млн. доларів США. У період з 2022 по 2023 збільшення склало 27,338 млн. доларів США, що більше на 19,471 в порівнянні з минулими роками.

На прикладі загального власного капіталу (рисунок 2.2) можливо зробити висновок, що показник зростає стабільно, тому з 2021 по 2023 рік власний капітал збільшився на 20,187 млн доларів США, з 2022 по 2023 рік – збільшилась на 26,353 млн. доларів США. Не дивлячись на кризу викликану пандемією COVID- 19, компанія все ж утримала стабільність зростання власного капіталу, особливо на це вплинуло повна цифровізація, яка дозволяю у випадку необхідності перевести усіх працівників на дистанційну форму роботи. До того ж, компанія зменшила витрати на утримання офісів і створення умов для працівників, а також були зменшені витрати на енергетичні ресурси. Якщо ми подивимося на загальну динаміку витрат, показану на рис. 2.4, ми побачимо, що ці показники стабільно зросли на 3,451 млн доларів США з 2021 по 2022 рік. В той час як приріст сукупних витрати з 2022 по 2023 рік зріс на 5,695 млн. доларів США. Згідно з рисунком 2.2, зростання чистого прибутку з 2021 по 2022 рік склало 0,179 млн. доларів США, що значно менше ніж різниця між 2022 та 2023 роком, яка складає 11,094 млн. доларів США.

Тому на прикладі квартальної фінансової звітності станом на березень 2020, 2021 та 2022 роки, можливо зробити висновок, що фінансовий стан компанії «Google LLC» стабільно зростав в цей період. С 2020 на 2021 рік з наведених показників зменшився лише показник вільного грошового потоку, а мінімальної зміни застав чистий прибуток. 2021 та 2022 роки в порівнянні відобразили, що показники значно зростали, особливо у випадку з вільним грошовим потоком та чистим прибутком.

2.2. Оцінка внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства

Google відомий своєю міжфункціональною або командною організаційною структурою. Традиційна корпоративна структура — співробітники внизу, менеджери над ними, менеджери середньої ланки над менеджерами, топ-менеджери. Це вертикальний підхід до управління. Рішення приймаються нагорі, а накази передаються нижче. Багатофункціональна організаційна структура, яку використовує Google, більше схожа на підхід до управління командою. Залучаючи всіх працівників до процесу прийняття рішень, Google підтримує відчуття невеликої компанії та пропагує ідею, що всі працівники відіграють однаково важливу роль в успіху Google. Цей тип структури робить більше уваги на інтелекті та ідеях, ніж на іменах.

У 2015 році генеральний директор Google Ларрі Пейдж оголосив про масштабну реорганізацію організаційної структури Google. Компанія створила Alphabet Group, нову холдингову компанію, що складається з окремих операційних підрозділів, до складу яких входить Google. Пошукова система Google і пов'язані з нею підприємства, включаючи Android, Gmail і YouTube, щоб назвати декілька. Alphabet також стане домом для дев'яти інших компаній.

Ще одна зміна була оголошена в 2017 році. Google перейшов від корпорації до LLC, або товариства з обмеженою відповідальністю, яке, на думку Alphabet, більше підходить для партнерства, яке належить материнській компанії. Крім того, Alphabet створив холдингову компанію XXVI Holdings, Inc., щоб служити парасолькою для Alphabet і всіх його компаній.

Переглянута структура Google дозволяє компанії зосередитися на нових ідеях і проектах, не відволікаючись від основних успіхів. Деякі відомі проекти включають Waymo, безпілотні автомобілі Google і зростаючий бізнес апаратного забезпечення, починаючи від продуктів для розумного дому та закінчуючи мобільними телефонами.

Заснована в 1998 році, девіз компанії спочатку був «Не будь злим». Коли Google реорганізувався в Alphabet у 2015 році, старий девіз було видалено та змінено на «Що правильно, те правильно». Цей більш позитивний, але менш жартівливий девіз дозволив компанії наголошувати на тому, щоб робити правильні речі, а не уникати помилок. Переглянута структура компанії покликана запобігти можливим майбутнім проблемам, хоча вона наголошує на подальшому зростанні. Новий девіз Google у поєднанні з його корпоративною структурою спрямовує компанію на інший шлях, намагаючись уникнути пасток, пов'язаних із тим, щоб стати занадто великим і зосередженим на своєму основному продукті.

У традиційній ієрархічній корпоративній структурі працівники розташовані внизу, керівники та керівники середньої ланки вище, а вище керівництво. У цьому підході управління «зверху донизу» інструкції передаються від вищого керівництва до співробітників. Організаційна структура Google характеризується матричною структурою, що запозичує елементи з функціональної організаційної структури та організаційної структури на основі продукту/проекту. Google також має деякі аспекти плоскої структури зі зниженим відсотком середнього менеджменту.

Три характеристики структури Google:

Визначення на основі функцій. Google має функціональні групи, пов'язані з продажами, маркетингом, розробкою, юридичними справами, продуктами та фінансами. Кожну групу очолює керівник, відповідальний за стратегічне керівництво та прийняття рішень усієї організації.

Визначення на основі продукту. Компанія також має групи, які працюють над такими речами, як ШІ та хмарні операції. Ці групи продуктів забезпечують інноваційну розробку продуктів і конкурентну перевагу. Вони також реалізують місію Google і корпоративне бачення.

Зведення – Google використовує більш командний підхід до управління. Співробітники беруть активну участь у прийнятті рішень, що призводить до переконання, що їхня думка безпосередньо впливає на успіх компанії. Google

робить більше уваги на інтелекті, ніж на старшинстві, що дозволяє співробітникам спілкуватися безпосередньо з вищим керівництвом. Це полегшує обмін інноваційною інформацією між працівниками з різними навичками чи досвідом. Що робить організаційну структуру Google унікальною.

Матрична структура Google добре вивчена, але в управлінському підході компанії немає нічого особливого. З огляду на це, він використовує деякі керівні посади з унікальними титулами. До них належать такі посади, як головний спеціаліст з культури та головний інтернет-проповідник. Компанія також відома своєю площинністю. Насправді компанія створила культуру, яка дає співробітникам багато свободи для розробки нових ідей.

Щоб забезпечити певну структуру робочого дня, Google зобов'язує співробітників дотримуватися правила 70/20/10. Іншими словами, 70% робочого дня має бути присвячено проектам, дорученим керівництвом. Інші 20% доступні для нових проектів або ідей, пов'язаних з управлінням призначеними проектами. У 2015 році Google раптово змінив назву на Alphabet і зробив Google своєю дочірньою компанією. Це робить компанію справжнім технологічним конгломератом, який виходить за рамки традиційного пошуку в Інтернеті та рекламного бізнесу.

Основні моменти: Google має міжфункціональну (або командну) організаційну структуру. Це також відоме як матрична структура.

Таблиця 2.4

Принцип міжфункціональних команд і функцій

Генеральний керівник		
Функціональний менеджер	Функціональний менеджер	Функціональний менеджер
Менеджер з продажу 1	Менеджер з маркетингу 1	Головний інженер 1
Менеджер з продажу 2	Менеджер з маркетингу 2	Головний інженер 2

Три основні особливості організаційної структури Google включають визначення на основі функцій, визначення на основі продукту чи проекту та

однорідність. Організаційну структуру Google багато вивчали та навіть захоплювали, алев ній немає нічого особливого. Зважаючи на це, компанія створила культурудосконалості, фінансуючи посади, засновані на культурі, і включивши високий ступінь рівності в управлінні співробітниками.

Google має організаційну культуру інновацій, особливо технологічних інновацій. Компанія також наголошує на важливості відкритості співробітників як способу просування інноваційного мислення, що відповідає технологічній природі бізнесу. Інновації, створені культурою компанії, застосовуються до того, як Google конкурує в кожній галузі. Наприклад, культура допомагає компанії інновувати свої технологічні активи та послуги для клієнтів в індустрії онлайн-реклами. Корпоративну культуру Google визначають такі характеристики:

Відкритість. Ця культурна риса відноситься до відкритості та обміну інформацією між співробітниками Google. Метою компанії є сприяння відкритості через її організаційну культуру – сприяти поширенню цінних знань, які можуть підтримувати подальші технологічні інновації. Наприклад, корпоративна культура спонукає працівників особисто ділитися новими знаннями та технологічними рішеннями, пов'язаними з роботою, щоб задовольнити визначені потреби клієнтів на ринку. На відміну від цього, стратегія керування операціями Google підтримує цю культурну ідентичність, сприяючи обміну знаннями та плануванню робочого місця з покращеним використанням людських ресурсів. Крім того, організаційний дизайн Google підтримує організаційну культуру, заохочуючи співробітників спілкуватися та ділитися своїми ідеями.

Інноваційність. Інновації є ключовим фактором успіху бізнесу Google. Організаційна культура компанії спонукає співробітників робити внесок в інновації бізнесу та його продуктів, наприклад, онлайн-програмне забезпечення. Ця особливість корпоративної культури надихає співробітників мислити нестандартно, відкривати або винаходити нові технологічні рішення для задоволення поточних і нових потреб на багатонаціональних ринках.

Інновації допомагають підвищити ефективність бізнесу, враховуючи тенденції, викладені в аналізі Google LLC PESTEL/PESTLE. Така бізнес-ситуація означає, що організаційна культура допомагає забезпечити узгодження інноваційних процесів із відповідними бізнес-потребами, визначеними на ринку інформаційних технологій та онлайн-послуг.

Розумний і великий. Ця особливість корпоративної культури спрямована на досягнення досконалості в усіх сферах організації бізнесу Google. Ця характеристика організаційної культури інтегрована в програми розвитку людських ресурсів, щоб прищепити вдячність за досконалість у співробітників технологічних компаній. Наприклад, навчальні програми розроблені таким чином, щоб мотивувати співробітників постійно покращувати продуктивність, а не погоджуватися на посередні технічні ідеї та рішення. Таким чином, корпоративна культура Google підтримує мудрість працівників і спонукає працівників прагнути до досконалості у своїй роботі.

Спосіб почати. Через свою корпоративну культуру Google застосовує практичний підхід до розвитку людських ресурсів. Ця культурна ідентичність зосереджена на використанні емпіричного навчання для вдосконалення знань, навичок і можливостей співробітників для підтримки досконалості технологічних інновацій. У Google LLC теоретичних знань недостатньо. Культура компанії створює для співробітників очікування оволодіти новими технічними знаннями та навичками, продовжуючи свій шлях як члени організації компанії. Ця особливість організаційної культури Google досягається за допомогою політики, яка підтримує участь співробітників у проектах і експериментах. Таке експериментальне тестування підтримує нові ідеї щодо розробки продуктів та інновацій, які впливають на маркетинговий комплекс Google, або 4P. Таким чином, корпоративна культура ІТ-компанії покращує досвід співробітників, включаючи навчання та навчання на робочому місці, що сприяє покращенню кадрових можливостей.

У маленькій компанії склалися гармонійні родинні стосунки. Компанія Google LLC відома тим, що підтримує малий бізнес і сім'ї в їхніх робочих

місцях. Ця особливість організаційної культури зосереджена на соціальній взаємодії між працівниками індустрії технологій. Google, наприклад, підтримує приємне робоче середовище, де співробітники можуть легко спілкуватися один з одним і ділитися ідеями. Мета полягає в тому, щоб використовувати корпоративну культуру для оптимізації внутрішньої комунікації та створення ідей для технологічних інновацій. Ця особливість організаційної культури також позитивно впливає на моральний стан співробітників Google. Теплі соціальні відносини на робочому місці можуть допомогти підвищити задоволеність працівників роботою та підвищити ефективність стратегій управління людськими ресурсами технологічних компаній.

Аналізуючи організаційну структуру компанії, можна зробити висновки про її відповідність існуючим цілям і завданням компанії. Кожен працівник відповідно до займаної посади відповідає за роботу, яку виконує. Взаємодія між відділами відбувається завдяки тим, хто займає керівні посади, а також займається управлінням персоналом у своїх галузях.

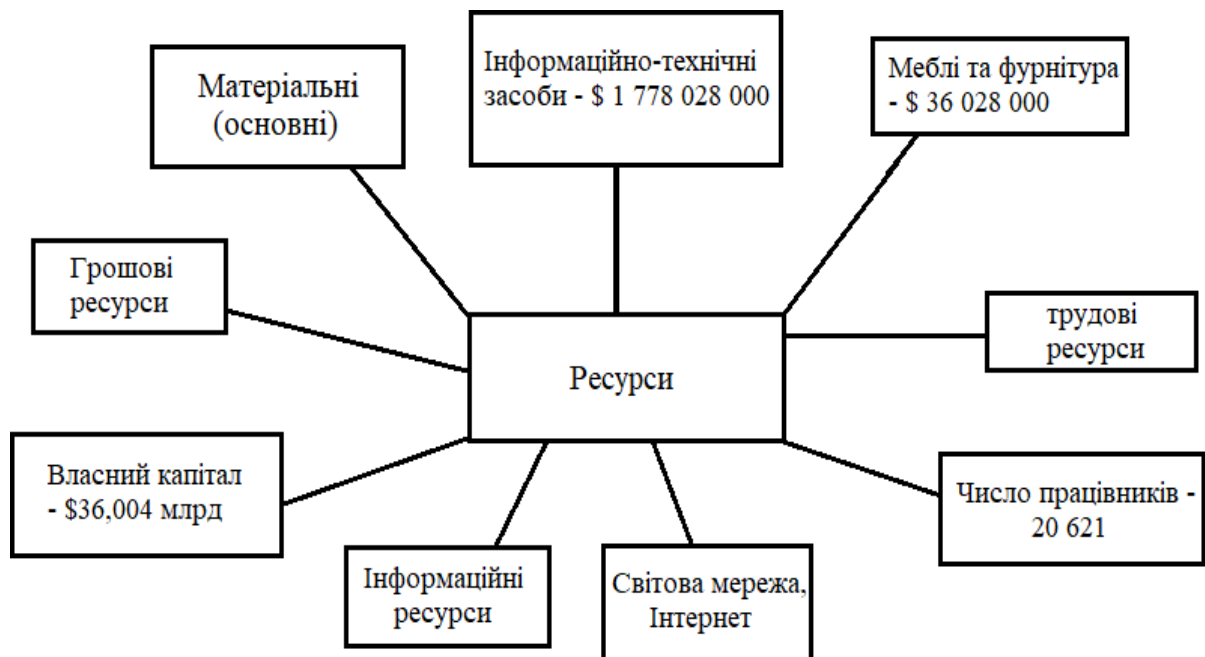


Рис 2.7 Основні ресурси компанії «Google LLC»

Зовнішнє середовище - фактори, які компанія не контролює, вона повинна до них пристосовуватися. У зовнішньому середовищі розрізняють мікросередовище і макросередовище.

Для Google ці фактори включають:

- матеріальне становище;
- інтернет - сфера діяльності компаній - структурно дуже залежна від економіки. Однак загальна несприятлива економічна ситуація може вплинути на ціну акцій компанії на фондовому ринку, що негайно позначиться на стані компанії;
- політична ситуація. Як і в будь-якій іншій організації, світова політична ситуація впливає на Google. Зміна законодавства давно вважалася одним із найсерйозніших каменів спотикання у процесі розробки стратегії;
- соціокультурна ситуація. Кілька десятиліть тому Інтернет був лише мрією. Глобальна мережа тепер є частиною культури сучасного суспільства, але навіть у цьому випадку міркування лише сприятимуть зростанню компанії;
- фізико-географічні умови. «Google LLC» — транснаціональна корпорація з багатьма філіями по всьому світу. Таке територіальне охоплення дозволяє отримати найбільш повну інформацію про побажання та деталі споживачів;
- технологічний розвиток. Однією з цінностей компанії є віра в безмежність можливостей для задоволення різноманітних інформаційних потреб. Науково-технічний прогрес – це фактори, які допомагають компанії, завдяки її дивовижній здатності відстежувати інноваційні винаходи, йти в ногу з часом і справляти враження на споживачів, вгадуючи їхні бажання;
- міжнародна ситуація. Компанія працює по всьому світу, дуже уважно стежачи за міжнародною ситуацією, адже успіх компанії «Google LLC» полягає саме в її багатій національності та широкому розповсюдженні по всьому світу.

Якщо говорити про мікросередовище, то можна відзначити наступні фактори: конкуренти. Google володіє найпопулярнішою (77,04%) пошуковою

системою Google у світі, яка обробляє 41 мільярд 345 мільйонів запитів на місяць (62,4% ринку). Конкуренція тут не є таким важливим фактором, хоча на деяких ринках Google не такий зручний; споживацька. Компанія працює для аудиторії різного віку та рівня достатку, що ускладнює питання охоплення аудиторії; державна. Дуже важко відповідати вимогам усіх країн, у яких працює Google. Кожна країна має свої закони та погляди, що створює певні проблеми; місцева громада. Для виявлення потенційних креативних та інноваційних ідей управління SWOT-аналіз Google використовується як аналітичний інструмент. Цей інструмент корисний для аналізу поточного стану Google, а також його майбутніх потреб. SWOT-аналіз Google Innovation Management [45] виглядає так:

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз «Google LLC»

Сила і можливості (Strengths)	Сила і загрози (Weaknesses)
- Відомі компанії з сильним іміджем бренду на ринку, - Орієнтація на інновації та розвиток нових технологій, - Орієнтований на співробітників підхід і відмінне обслуговування клієнтів, - Інновації нових і існуючих продуктів - Позитивна та інноваційна культура праці	- Дуже важливо переконатися, що вміст, наданий веб-посиланням, є хорошим чи поганим, - Компанія менш відома, оскільки люди не знають багатьох продуктів, таких як Google plus, - У пошукових системах можна легко маніпулювати даними та інформацією
Слабкість і можливість (Opportunities)	Слабкість і загрози (Threats)
- Швидкий і легкий доступ до інформації в пошукових системах, - Повна інформація про цінний вміст і URL-адреси, - Можливості для нових ідей і ринку, Нижча доступність для майбутнього бізнесу - Швидкий доступ до інформації про пристрій в один клік	- Ризик маніпулювання даними та інформацією, - Загроза гострої конкуренції на ринку, Наявність нових технологій і додатків на ринку, Нижча доступність для користувачів бібліотеки

При проведенні SWOT-аналізу бажано звернути особливу увагу на блоки «Сила-Можливість» і «Слабкість-Загроза». На основі даних першої сторони ми розробляємо стратегії, які дозволяють нам використовувати можливості. На основі других даних - стратегії мінімізації слабких місць і допомоги уникнення загроз.

Будучи основними рушійними силами зростання бізнесу та прибутковості, креативність та інновації, природно, займають перше місце в порядку денному багатьох компаній. Організації визнали, що одних тільки операційної досконалості та ефективності світового рівня недостатньо для підтримки конкурентної переваги та диференціації в середовищі, що швидко змінюється, і складному глобальному ринку, що швидко розвивається. Натомість лідери та компанії прагнуть винагороджувати креативність та інновації.

Google позиціонує себе як онлайн-гіганта без бар'єрів і здатного розвиватися в ногу з самим Інтернетом. На рівні підприємства Google кидає виклик всьому, навіть не бізнесу. Тож у 2008 році він випустив на ринок мобільних пристроїв свій продукт Android, який став прямим конкурентом попередніх смартфонів Apple iPhone; його веб-переглядач Chrome був розроблений для залучення клієнтів від Microsoft, а нещодавно Google запустив власний проект електронної бібліотеки Kno1 для громадськості. використання потенційно може підірвати статус Вікіпедії, на відміну від Kno1, де лише експерти відповідній галузі знань можуть бути авторами статей.

Google є чудовим прикладом кількох успішних корпоративних організацій, які дійсно використовують свій капітал, людські та духовні ресурси для сприяння творчості та інноваціям. Дохід Google у 2010 році у розмірі майже 30 мільярдів доларів США та титул Google у 2011 році як «Найцінніший бренд у світі» [38] є свідченням успіху Google у запуску ряду інноваційних продуктів. - Багато внутрішнього розвитку та деякі покупки.

2.3. Моніторинг формування креативності на підприємстві

Креативне середовище. Успіх концепцій управління змінами та інноваціями залежить від творчого середовища організації. По суті, творче середовище дозволяє співробітникам створювати та ділитися новими та інноваційними бізнес-ідеями, щоб отримати конкурентну перевагу на ринку. Крім того, таке середовище готує співробітників долати труднощі та краще виконувати свої обов'язки.

Організаційна культура Google на найвищому рівні. Працівнику ніщо не заважає працювати, і компанія забезпечує все необхідне для того, щоб працювати вдома. Кожен є частиною величезного механізму, кожен на своєму місці, виконує свою роботу. Але це не нудна щоденна робота, це творчий процес. Працівник відчуває себе потрібним і цінним, тому що Google пропонує йому масу пільг, шикарне робоче місце, про яке люди можуть тільки мріяти. Чудово знати, що ти є частиною чогось важливого, це дає нову мотивацію. Компанія «Google LLC» не стоїть на місці, відкриваючи нові шляхи, створюючи все нові й нові дивні продукти та працюючи над, здавалося б, неможливим.

Оскільки Google є компанією, яка вважає своїх співробітників найбільшим активом, все, чим можна поділитися, є спільним. Таким чином вони можуть показати співробітникам, що вони довіряють їхній конфіденційності та довіряють їхнім судженням.

Творчість визначається з двох різних точок зору: індивідуалізму та соціокультурної [52]. Творчість визначається як «створення продукту, який належним чином поінформована соціальна група вважає новим, актуальним, корисним або цінним» [52].

Одне з найвідоміших творчих місць Google називається

«Лабораторії Google» - місце з безліччю нових ідей.

«Інкубація» — це процес Google, який вітає нові ідеї від користувачів. На основі цих коментарів вони можуть вирішити, чи розвивати ці ідеї далі,

чи починати нові. Саме в цих лабораторіях виникає багато творчих ідей, таких як Google Maps і Google Glass [49].

Google також вірить у «ідеї приходять звідки завгодно». Тож на Google Platforms розробникам з усього світу пропонується використовувати Google App Engine, Android і Google Web Toolkit. Навіть якщо вони самі не є працівниками Google, вони мають право створювати «круті речі» Генрі Чесбро [42] ввів цю концепцію.

«Відкриті інновації» — це «постійна співпраця з людьми за межами компанії». Натомість «закриті інновації» залишаються в компанії до моменту випуску продукту. Google використовує як відкриті, так і закриті інноваційні підходи, і компанія має багато проектів, які використовують обидві моделі. Android і Chrome OS є прикладами інтерфейсів, розроблених Google у співпраці з зовнішніми спільнотами [48]. У той же час Google Wave є чудовим прикладом закритих інновацій, оскільки його було розроблено без будь-якого зовнішнього впливу, демонструючи силу власної інноваційної екосистеми Google.

Іншим аспектом Google, який надає пріоритет креативності, є філософія компанії «20% часу», яка заохочує співробітників приділяти 20% свого робочого часу розробці додаткових проектів і міжфункціональній співпраці з іншими командами. Це дає працівникам Google більше можливостей мислити вільно та впроваджувати нові ідеї та ідеї на благо всієї організації.

З точки зору інновацій, керівництво Google зробило інновації невід'ємною частиною всіх своїх функцій. Компанія зосереджується на моделі партнерства з відкритим вихідним кодом, коли компанія отримує інформацію від більшої кількості потенційних інноваторів, ніж компанія зазвичай має доступ, що дозволяє різним думкам брати участь у різних проектах [49]. Google досяг успіху як в управлінні, так і в інноваціях продуктів. Компанії вдалося створити та підтримувати відмінну модель управління безперервними інноваціями завдяки корпоративній культурі (аспект, який буде розглянуто в наступному розділі) та залученим особам. У Google рівень інновацій

радикальний. Декілька продуктів Google демонструють це, наприклад Gmail, Google+, YouTube, AdWords і Google Glass [56], які фундаментально перевертають логічні припущення у відповідних сферах.

Коли справа доходить до мотивації співробітників, безсумнівно, Google виділяється. У 2014 році Google був названий «Найкращою компанією для роботи» за версією Great Place to Work Institute і Fortune. Організація очолила список уже в'яте. Фактично, за своє коротке життя Google мав велику та динамічну робочу силу (понад 50 000 співробітників у всьому світі), яка обслуговувала мільйони людей у всьому світі. Однак більш показовим є те, як Google може так побалувати своїх співробітників, але при цьому може витягти з нього унікальні та чудові ідеї та продукти.

Модель мотивації та лідерства Google розширює традиційну теорію лідерства, яка більше зосереджується на результатах, ніж на людях, які їх досягають. Культура роботи компанії відповідає її філософії[60]:

«Створіть найщасливіше та найпродуктивніше робоче місце у світі», — ці слова віце-президента Google із розвитку персоналу лише підтверджують цейфакт:

Справа не стільки в бажанні бути номером один у світі, скільки в тому, щоб нашим співробітникам і майбутнім працівникам сподобалося тут, тому що саме це зробить нас успішними. "

На початку заснування компанії співзасновники Ларрі Пейдж і Сергій Брін шукали організації, відомі своєю турботою про інших, розробкою справді дивовижних брендів і надихаючими на незвичайні інновації. Метою цього пошуку є залучення та утримання найкращих талантів. У своїх пошуках вони виявили, що SAS (тоді номер 1 у списку найкращих транснаціональних компаній Great Place to Work Institute) — це компанія, на яку варто наслідувати. Взаємодія з керівниками SAS навчила засновників Google, що люди по-справжньому успішні та лояльні, коли відчують справжню цінність і серйозну підтримку. Результатом є робоча культура Google, якою ми її знаємо сьогодні, з величезними та численними перевагами, нетрадиційним (чи

дивним) дизайном офісу та, серед іншого, дивовижною кількістю свободи, гнучкості та прозорості.

Поширені, але доступні дивовижні переваги та бонуси:

Як і інші компанії, Google пропонує звичайні переваги, такі як гнучкі рахунки витрат, безкоштовні медичні та стоматологічні пільги, страхування, плани 401 тис., вихідна допомога та компенсація за навчання. Однак репутація Google у справді чудових і «більш ніж крутих» пільгах і пільгах є лише свідченням надзвичайних зусиль, які компанія докладає, щоб зробити своїх працівників щасливими. Нижче наведено кілька прикладів цих великих переваг і переваг.

Крім того, такі фактори можна віднести до деяких незвичних умов праці, які зазвичай не присутні на інших робочих місцях:

1. Відшкодування судових витрат працівникам до 5000 доларів США;
2. Декретна відпустка до 18 тижнів із приблизно 100% зарплати. Батьки та матері новонароджених отримують до 500 доларів на витрати на винос протягом перших 3 місяців з дитиною (допомога на виїзд);
3. Грошове забезпечення усиновлених дітей (допомога при усиновленні);
4. Штаб-квартира компанії в Маунтін-В'ю надає мийку автомобілів на місці, заміну масла, ремонт автомобілів, хімчистку, тренажерний зал, масаж, перукарські та інші послуги;
5. Серед інших переваг Googleplex – лікар на місці, безкоштовний фітнес- центр, тренери та пральня;
6. Безкоштовний обід і вечеря, щодня різноманітні смачні та корисні страви, приготовані кухарями-гурманами;
7. Компанія проводить форуми співробітників щоп'ятниці, щоб розглянути 20 найпоширеніших проблем.

Співробітники можуть висловлювати свої думки та думки, використовуючи будь-який із кількох каналів вираження. Канали включають

розмови в Google+, різноманітні опитування, виправлення помилок (24-годинні спринти, повністю присвячені конкретним проблемам), файли TGIF і навіть пряміелектронні листи будь-якому керівнику Google. [47]

У «Google LLC» можливо сформулювати п'ять неофіційних правил щодо їх практик менеджменту, які далекі від загальних думок, а саме:

- *Будьте послідовними, а не всюдисущими*

Google вважає, що коли лідери послідовні, чесні та передбачувані у прийнятті рішень, люди почуваються вільнішими й, отже, кращими в команді.

За певних параметрів люди знають, що вони можуть робити все, що їм заманеться. Якщо керівник завжди буде на висоті, завжди висуває голову прямо про все, люди перестануть розуміти, що вони можуть, а що ні. Це призводить до обмежень і розчарування.

- *Мораль, а не вигода:*

Місія Google є наріжним каменем її культури: «Організувати світову інформацію та зробити її глобально доступною та корисною». На відміну від інших корпоративних припущень, у ній нічого не говориться про прибутки, ринки, акціонерів чи користувачів.

Ця корпоративна місія приваблює тих, хто хоче, щоб їхня робота приносила задоволення та надихала. Немає нічого більш надихаючого, ніж усвідомлення того, що ваша робота робить світ кращим. Етична місія Google забезпечує саме таке робоче середовище.

- *Повний доступ:*

У Google відкритість є другим за важливістю принципом компанії. Наприклад, нещодавно найняті розробники мають майже повний доступ до всьогокоду Google з першого дня. Співробітники можуть отримати доступ до планів продукту, планів запуску, щотижневих звітів про стан і квартальних цілей колег і команди. Кожен бачить, що роблять інші.

Така відкритість лякає будь-яку традиційну компанію, де доступ до інформації структурований ієрархічно та часто закритий між командами. Але добре те, що всі в Google знають, що відбувається. Завдяки цьому в команді

розвивається здорова атмосфера та командний дух, мінімізуючи внутрішнє суперництво, страйки та політику. За словами Бока, ця практика дозволяє кожному зрозуміти, як цілі команди збігаються і як працювати разом, а не взаємовиключати.

- Дати співробітникам реальне уявлення про те, як працює компанія:

У Google голос є третьою опорою корпоративної культури. Тут мається на увазі те, що людина, яку ви наймете, за своєю суттю є доброю та надійною, тому ви можете дозволити їй прийняти рішення. Більшість компаній дуже лякає, але в Google багато корпоративних практик походять безпосередньо від співробітників.

- Знищення стереотипів про важливість оцінок:

Як відомо, Google не дуже цікавиться тим, чи добре ви вчилися в школі та коледжі. Перш за все важливі навички та тип людини, яка прийшла до Google працювати, тож не дивно, що 14% працівників Google ніколи не навчалися у коледжах.

Організаційна структура Google підтримує організаційну культуру компанії для максимальної ефективності інновацій. Google має багатофункціональну організаційну структуру, яка технічно є дуже плоскою матричною організаційною структурою. Можна побачити, що організаційна структура компанії має три основні характеристики:

1. визначення функцій;
2. визначення продукту;
3. зведення.

Google використовує визначені функції як основу для групування співробітників. Наприклад, у компанії є відділ продажів, команда інженерів і дизайнерів, а також команда управління продуктами. Друга характеристика також використовується компаніями для групування співробітників. Наприклад, команда співробітників, які розробляють пристрої Nexus. Компанія також об'єднує працівників для своєї діяльності. Крім того, організаційна структура компанії досить плоска.

Організаційна культура Google:

1. відкрита;
2. інноваційна;
3. розумна ;
4. перехід до «іншої сторони»;
5. підтримка партнерства з малим бізнесом.

Висновки до розділу 2

Компанія «Google LLC» є одним із найкращих прикладів корпоративних гігантів, коли мова йде про креатив. Для Google креативний підхід є не лише «бажаною», але й важливою частиною політики компанії. Це не просто велика компанія, це одна з найважливіших частин світової економіки, її внесок у розвиток ІТ та інших галузей назавжди залишиться в історії, і вона слугуватиме яскравим прикладом для багатьох.

Проаналізувавши основні фінансові показники компанії «Google» на прикладі квартальної фінансової звітності за 2020, 2021 та 2022 роки, ми робимо висновок, що загальний стан компанії залишається на досить високому рівні. Компанія має стабільний та стрімкий зріст фінансових показників та покращення порівнянні прибутку з витратами.

Структура компанії велика і складна, тому потребує постійного нагляду та оновлень, оскільки все функціонує в загальній картині. Компанія такого масштабу має конкурентів не набагато меншого рівня, тому має триматись на високому рівні і постійно розвиватись. Це величезний організм, в якому все зав'язано на постійному креативі, знищенню стереотипів, та ідеальному адаптуванню найкращих методів формування і ведення підприємств.

Економічний стан Google за всю історію майже не мав сильних спадів, це компанія зі стабільним зростом, де велика команда професіоналів старанно працює для покращення компанії.

Загалом, кожна компанія, що належить Google, хоч і не є невід'ємною частиною, але все одно виконує важливу роль.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА «GOOGLE LLC»

3.1. Шляхи активізації креативності на підприємстві

Креативність керує продуктами, рекламними та маркетинговими кампаніями, вона допомагає виділитися серед конкурентів. Креативність є основою успіху багатьох найуспішніших компаній світу. Але творчий потенціал більшості компаній обмежений, і менеджери повинні розуміти, як його ефективно використовувати. Дослідження почесного професора RSM Беренда Віренги, професора ESSEC Ніка Алтуйсена досліджує, як менеджерам потрібно знати, як запускати різні типи ідей на ковзаючій шкалі від більш примітивних до більш корисних і як їх узгоджувати для маркетингових потреб. Творчий процес стосується різних сфер діяльності, але водночас має загальні характеристики, а саме: оригінальність (незвичайний спосіб вирішення проблеми); стійкість (здатність швидко змінювати режими дій); незалежність (здатність розвивати власні здібності); продуктивність (здатність генерувати максимальну кількість ідей, рішень тієї чи іншої проблеми); акуратність (здатність вдосконалювати продукт творчості, тобто надавати йому закінчену форму); прогнозність (здатність передбачити розвиток подій за певних умов). Ідеї розробляються в такому порядку (таб. 3.1).

Таблиця 3.1

Етапи розробки креативної ідеї на «Google LLC»

<i>Етап 1. Визначення нестандартної ситуації, яка потребує креативного вирішення</i>	1.1. Виникнення проблеми.
	1.2. Діагноз проблеми.
	1.3. Формування вимог до інформації.
<i>Етап 2. Вивчення проблеми</i>	2.1. Проведення дослідження.
	2.2. Збір інформації.
	2.3. Встановлення чітких критеріїв, які повинна задовільняти креативна ідея.

<i>Етап 3. Розробка і вибір креативної ідеї</i>	3.1. Відмова від стереотипного способу мислення.
	3.2. Генерування ідей.
	3.3. Акумуляція ідей і їх критичний аналіз.
	3.4. Логічне обґрунтування ідей.
	3.5. Визначення реальності ідей серед інших можливостей.
<i>Етап 4. Плування нововведення</i>	4.1. Обговорення креативної ідеї.
	4.2. Затвердження ідей.
	4.3. Оформлення та видача розпорядження про її впровадження.
	4.4. Визначення ролі кожного виконавця у загальній системі впровадження.
<i>Етап 5. Впровадження креативної ідеї</i>	5.1. Впровадження креативної ідеї.
	5.2. Контроль за впровадженням креативної ідеї та оцінка її ефективності.
	5.3. Регулярний аналіз досягнутих успіхів.

До зовнішніх факторів, що впливають на творчий процес, відносяться: соціально-психологічний клімат, особиста мотивація, ініціатива творчого колективу [22].

Дослідники зазначають, що креативність складається з двох різних елементів: оригінальності та корисності. Наприклад, захоплююча реклама може використовувати дуже оригінальні ідеї; тоді як нові продукти можуть використовувати ідеї, засновані на існуючих функціях, що робить їх не оригінальними, але дуже корисними для задоволення потреб споживачів. Вони також кажуть, що ідеї в основному генеруються через 3 процеси:плинність, наполегливість і гнучкість.

Фріланс означає генерувати багато ідей, деякі з них будуть чудовими. Наполегливість передбачає глибоке копання, використання «стандартного» мислення для внесення поступових змін. Гнучкість передбачає перемикавання між точками зору ідей за допомогою «нестандартного» мислення для пошуку фундаментальних інновацій. Управління креативністю починається з визначення проблеми як ситуації попиту та пропозиції. Що стосується попиту, менеджери повинні мати справу з комплексом маркетингу — чотирма Р — просування, продукт, місцезнаходження та ціна, для кожного з яких потрібна окрема реклама. З боку пропозиції вони повинні визначити та керувати особистими та організаційними ресурсами, які генерують ідеї, беручи до уваги

компетенції працівників, практику працевлаштування та управлінську підтримку.

Важко застосувати однакові принципи управління командою. Творчі люди працюють, бо їм подобається виконувати складні, але цікаві завдання. Вони прагнуть відчувати досягнення, яке приходить від вирішення складного завдання (технічного, художнього, соціального чи логічного). Вони хочуть добре виконувати свою роботу. Водночас творчі люди повинні мати впевненість у собі та в тому, що вони роблять. Це їх надихає і не створює перешкоди для розвитку [35]. Важливо зауважити, що для ідей найкраще підходять компанії над синім. Крім того, не кожен тип особи підходить для роботи в синьому. Ідеальним вважаються помаранчевий і зелений. Жовтий не розглядається, оскільки його майже немає. Щоб відновити порядок після бурхливого розвитку, необхідний перехід від червоного рівня до синього.

З цією метою вводяться правила, інструкції, процедури та звіти. Перехід від синього до помаранчевого рівнів найчастіше відбувається в компаніях, які досягли піку свого зростання для захоплення нових ринків. З цією метою проведено реінжиніринг та реорганізацію бізнес-процесів. Щоб перейти з помаранчевого рівня на зелений, усі в команді співробітників повинні бути на однаковому рівні розвитку, але на досить високому рівні.

Це означає, що люди повинні прагнути до гармонії. Ця потреба дозволить їм сформувати рівні, продуктивні партнерства, де кожен знає, за що він відповідає і чому він це робить [26]. Найпростішим і ефективним для досягнення в нашій країні є поєднання синього і помаранчевого рівнів.

2- *й етап. Створення відповідної атмосфери.* Креативний директор бере на себе відповідальність за створення належної атмосфери, її підтримання та «поширення». У табл. 3.2 показані шість факторів, які сприяють створенню творчої атмосфери в компанії.

3- *й етап. Мотивація до творчості.* Творче ставлення до певної діяльності складається з трьох елементів: компетентності, здібності й гнучкості до нестандартності мислення та мотивації. Керівник може впливати

на перші дві складові, але це шлях великих капіталовкладень, значних витрат часу. Більший ефект забезпечують заходи, спрямовані на підвищення внутрішньої мотивації персоналу.

Під обдарованістю розуміють сукупність різноманітних здібностей, які розвиваються на досить високому рівні і дають людині можливість успішно оволодівати будь-яким видом діяльності. У даному випадку мається на увазі можливість опанування, оскільки, крім іншого, людині необхідно набути умінь і навичок, необхідних для успішної реалізації ідеї.

Обдарованість буває наступних видів: артистичні, що передбачають великі досягнення в художній діяльності; загальний – інтелектуальний або академічний, коли рівень розвитку здібностей людини виявляється в хороших результатах навчання, оволодінні різноманітними знаннями з різних галузей науки; креативність, яка передбачає здатність генерувати нові ідеї та виявляти смак до винахідництва;

Таблиця 3.2

Фактори розвитку творчості персоналу в компанії «Google LLC»

Фактор	Визначення	Сутність
Свіжість	Заздалегідь продумана та спланована організація нових факторів і стимулів, змін професійного життя для створення можливості виникнення неординарних точок зору	Кожен менеджер у компанії повинен постійно стимулювати себе до пошуку новизни, адже підсумком буде нова ідея, система, що народжує потік ідей, яку скопіювати конкурентам буде складно
«Теплиця»	Середовище, в якому ідеї «вирощуються», а не критикуються	«Теплиця» захищає та вирощує «свіжі» ідеї, коли вони лише з'являються
Реальність	Втілення ідей у життя будь-яким чином	Потрібно формувати шляхи втілення даної ідеї в реальне життя. Тобто необхідно мати прототипи, які створюють креативні люди
Енергія	Така, яка наявна в людей креативних, які генерують ідеї та займаються творчістю в компанії	Енергія в цьому аспекті потрібна для того, щоб повністю захоплюватися певним завданням. Фактично, цю енергію можна назвати натхненням

Сигналізуван ня	Видимі знаки, спрямовані на всіх працівників	Межа між аналітичним і креативним режимами повинна бути чіткою, і вони не можуть перемішуватися – потрібно знайти їхнє гармонійне поєднання
Сміливість	У цьому аспекті є спорідненою з креативністю	Кардинальні ідеї практично завжди створюють кардинальні люди. Ці люди нетипові, адже потрібно мати мужність, щоб показати свою відмінність.

Нижче наведено уривок із статті про дослідження, опублікованої в останньому випуску RSM Discovery [51], у якій висвітлено 8 пунктів дій для менеджерів:

Вибір між оригінальністю та практичністю. Маркетинг має бути креативним. Це обов'язково має бути проплановано, перш ніж вибрати процес генерування ідей. В будь якій сфері маркетингу реклама чи ціноутворення. Необхідно обзначити характеристики, обмеження та цілі. Правильний процес для досягнення бажаного результату. На ранніх стадіях проекту процес вільного володіння є хорошим варіантом для генерування різноманітних цікавих ідей, деякі з яких можна досліджувати далі. Якщо шукати поступових інновацій, наполегливий процес призведе до появи оригінальних, але корисних ідей. Для радикальних інновацій віддайте перевагу гнучкості: зосередьтеся на широті, використовуйте різні категорії генерації ідей, щоб отримати найбільш оригінальні ідеї.

Призначте один ресурс для завдання. Наймайте творчих, досвідчених і вмотивованих людей для виконання роботи. Попросіть переглянути творче портфоліо або скористайтесь тестом творчих здібностей, таким як тест Торранса на творче мислення. Ви також можете передати завдання професійним агентствам чи консультантам або отримати творчий внесок від споживачів. Підвищуйте креативність наявного персоналу за допомогою практик, що сприяють розвитку креативності, таких як охоплення творчих працівників або за допомогою програм навчання креативності.

У той час як традиційні менеджери діють як наглядачі, офіційні особи, судді, послідовники, лідери або супервайзери, сучасні креативні менеджери діють як тренери, диригенти, лідери команд, координатори, помічники, друзі або провидці. Авторитет класичних менеджерів базується на жорсткому ієрархічному контролі, більше схожому на «одомашнення худоби», що не може не нагадувати людям «обраності небом». Поведінкова орієнтація менеджерів як наглядачів, суддів тощо пов'язана з звітною ієрархією ієрархії, заснованої на «нелюдських спостерігачах».

Впевненість класичного лідера в суворому, формальному авторитеті та слухняності робить лідерів незламними для своїх однолітків та інших підлеглих в організаційних ієрархіях. Створені за моделлю поведінки тренера, диригента, лідера групи, координатора чи друга, креативні менеджери пропонують новий спосіб приймати замовлення — розміщувати замовлення, прийнятні для динамічних систем і середовищ.

Менеджером таких людей, які є агресивними та руйнують усі бар'єри перед собою, є Макіавеллі, оскільки вони «не вибиратимуть інструментів для досягнення своїх цілей» [50]. Менеджери біоекономічного типу «свиня-лисиця» також є тими, хто досяг результатів шляхом шахрайських і обманних ігор «за лаштунками», дифамації, обструкції, використання правового вакууму тощо. Креативних менеджерів, порівняно з вищезазначеними рисами, найкраще зрозуміти та визначити як розумних, витончених та успішних бігунів. Постійно переймайте метод навчання від креативних менеджерів з елементом мудрості та знань, включаючи основні види діяльності та поведінку цих осіб (окремих і членів групи) [40].

Прагнення до перемоги, не зневажати суперників, не використовувати брудні засоби, знаходити простір для дій у чистій воді – це, безперечно, поведінка дзеркального «менеджера-дельфіна», яка найкраще відповідає визначенню креативного менеджера.

Ідея встановлення або створення креативного менеджера не є новою, вона сягає давніх часів, у методах і філософії чоловіків-лідерів, які вказували

на елементи творчості, розвитку та людяності. Тож створіть креативного менеджера, який продовжує будувати сучасні підходи, засновані на класичних уроках міжособистісних стосунків у часи історичного розвитку, будь то війна чи мир[46].

Командне вирішення творчих завдань. Якщо завдання вимагає глибокого занурення в категорію ідей (наполегливість), створіть команду з кимось із великим досвідом у цільовій сфері чи подібному. Якщо завдання потребує багато ідей (плинність) або багато різних ідей (гнучкість), створіть свою команду з людей з різним досвідом і досвідом. Важливо обрати правильні практики та інструменти для підвищення креативності. Проводьте творчі тренінги або семінари для працівників, які хочуть або потребують покращити свої навички творчого мислення. Залежно від призначення може бути доступне більш спеціалізоване навчання. Якщо люди не мають внутрішньої мотивації, мотивуйте їх зовнішньо за допомогою системи винагороди, яка визнає індивідуальний внесок. Ретельно підібрані вхідні обмеження (час, гроші, матеріали тощо) можуть надихнути на глибше дослідження простору ідей (постійні шляхи).

Важливо прийняти найкращий стиль управління. Використовуйте підтримуючий і заохочувальний стиль управління без ретельного моніторингу, який може придушити креативність співробітників. Розширюйте можливості співробітників, терплячи невдачі, заохочуючи до ризику та дозволяючи їм виконувати свою роботу автономно. Зворотний зв'язок має бути конструктивним, а взірцем для наслідування можуть бути творчі колеги [23]. Найкращі інструменти мають підтримувати активізацію знань та генерацію ідей. Оцінити результати виконання творчих завдань. За допомогою двох-трьох галузевих експертів або опитувань цільових споживачів оцініть креативність, винахідливість і практичність створених ідей. Спробуйте найкращі ідеї у вашій організації або фокус-групах споживачів.

3.2. Формування креативного менеджменту на підприємстві

Компанія «Google LLC» є однією з найбільших компаній у світі, і в багатьох випадках є заслуженим прикладом, її стратегія була прийнята багатьма успішними великими та малими компаніями. Методи формування креативного менеджменту у Google також знаходяться на досить високому рівні, тому практично всі намагаються досягти такого успіху [25].

З метою формування пропозицій щодо вдосконалення системи формування креативного менеджменту компанії «Google LLC» було проведено опитування працівників української філії компанії. Для цього була створена експертна група з 10 експертів. Кількість спеціалістів, необхідних для формування креативного чек-листа для роботи в Google LLC, визначається рівнянням 3.1:

$$n = \frac{t^2 \times p \times q}{\Delta^2 x} \quad (3.1.), \text{ де}$$

p – питома вага абсолютно кваліфікованих експертів;

q – питома вага менш кваліфікованих експертів;

t – довірчий коефіцієнт;

$\Delta^2 x$ – похибка вибіркового спостереження.

Результати опитування щодо основних методів формування креативного менеджменту компанії «Google LLC» наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Основні методи формування креативного менеджменту компанії «Google LLC»

Методи формування	%
Культивування навичок виконувати виробничі завдання з найменшими витратами ресурсів.	95,7
Уміння компоувати третій неординарний об'єкт із двохзвичайних (ідея Кентавра).	90,6
Персоніфікація авторства у цільових аудиторіях протягом тривалого періоду.	90,2
Відображення індивідуальних емоцій у зовнішніх реаліях.	87,9

Продовження таблиці 3.3

Проведення оцінювання високоавторитетними компетентними службами (атестаційними комісіями, експертними радами тощо).	84,3
Заохочення (мотивування) співробітників до виконання роботи з креативних підходом	77,5
Критичні ситуації, в яких необхідність креативного рішення обов'язкова	73,0
Регулярне спілкування між співробітниками з різних галузей або відділів	68,4
Зміна оточення та умов	60,8
Мозковий штурм без призначення часу заздалегідь	59,1
Можливість отримання професійної освіти для співробітників	43,2
Креативні зустрічі з представниками інших компаній	14,2
Використання літератури пов'язаної з питанням, що необхідно вирішити	11,4

Але, щоб оцінки були максимально об'єктиві, необхідно перевірити узгодженість думок експертів (табл. 3.4):

Таблиця 3.4

Перевірка узгодженості думок експертів (статистичні характеристики)

Конкуренти	Середнє значення	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації
1	0,95	0,82	0,15
2	1,00	1,00	0,15
3	0,91	0,82	0,15
4	0,93	0,83	0,15

З таблиці 3.4 виходить, що суперечливих думок у експертів немає.

Коефіцієнт конкордації: $\chi^2 = 23,2$ $\chi^2 = 0,3$. Коефіцієнт конкордації значимий.

Як вказано на таблиці 3.2, найбільш ефективним методом формування креативного менеджменту працівники компанії «Google LLC» вважають саме культивування навичок виконувати виробничі завдання з найменшими витратами ресурсів. У сучасному світі дуже важлива продуктивність та швидкість, оскільки саме завдяки цьому компанія стає конкурентоспроможною.

На другому місці – уміння komponувати третій неординарний об'єкт із двох звичайних (ідея Кентавра). Уміння поєднувати кардинально різні фактори з ціллю отримати щось нове доволі часто надавало компаніям

відповіді на запитання, на які відповіді іншим методом отримати було неможливо.

Далі знаходиться персоніфікація авторства у цільових аудиторіях протягом тривалого періоду. Можливість користувачів приймати участь у формуванні креативним менеджментом особливо цінується в сфері ІТ-технологій, саме завдяки потребам та ідеям користувачів було створено велику кількість унікальних функцій та сервісів в компанії «Google LLC».

Наступним пунктом вказане відображення індивідуальних емоцій у зовнішніх реаліях. Чим більше ідей в креативі – тим краще, оскільки кожна людина унікальна – відображення особистих думок і відчуттів дозволяє знайти кращу ідею в порівнянні.

І вже аж на п'ятому місці базується проведення оцінювання високоавторитетними компетентними службами (атестаційними комісіями, експертними радами тощо). з показником в 84,3% опитуваних. Навіть компанії з великою кількістю працівників звертаються до сторонніх служб, які розуміються в актуальній спеціалізації питання.

Альтернативна думка співробітників – це добре, а ось якщо порівняти її з професіоналами, які безпосередньо розбираються в цьому питанні – також ефективний метод, але саме через те, що вони не розбираються в самому питанні, а тільки в методах вирішення, їх ефективність не завжди реалізовується достатньо, тому цей пункт займає п'яте місце.

Слідом за високоавторитетними компетентними службами іде заохочення (мотивування) співробітників до виконання роботи з креативних підходом. Співробітник, який зацікавлений процесом, буде шукати відповіді автоматично, а не через їх необхідність та через накази начальства. З мотивацією співробітника активно зростає його продуктивність, а якщо це стосується усього штату компанії, це буде великим плюсом для компанії.

Наступний пункт – критичні ситуації, в яких необхідність креативного рішення обов'язкова. 73% співробітників визнають, що обставини потребують термінових рішень. При відсутності мотивації, креатив можуть викликати

саме критичні ситуації, але навіть в такому випадку результат буде значно гіршим. Термінове рішення іноді може створити нові ідеї, а іноді і взагалі змусити прийняти рішення, яке в звичайних обставинах не було б прийняте, іноді такі рішення відкривають для компанії нові горизонти.

Регулярне спілкування між співробітниками з різних галузей або відділів теж вагомий фактор формування креативного менеджменту, тому що при правильному оточенні людина буде завжди в темпі роботи, вона буде обмінюватись досвідом. Різні погляди на процес роботи при поєднанні один з одним можуть генерувати кардинально нові ідеї. Це ніби поєднання кольорів, яких безліч і кожний раз є вірогідність отримати новий результат.

Зміна оточення та умов – це наступний пункт. Один із видів експериментів в науці базується на зміні оточення для об'єкта і дослідженні його поведінки, приблизно за таким самим принципом це працює в креативному менеджменті. Оточення безпосередньо впливає на людину, тож його зміна може допомогти створити щось кардинально нове, що буде корисним як для компанії, так і особисто для працівника.

Мозковий штурм без призначення часу заздалегідь – це показник, який відповідає за прискорений тип прийняття рішень, зазвичай це практикують при терміновій необхідності, але завдяки продуктивності цього методу, іноді до нього приходять коли компанії просто потрібні ідеї, або проблема не потребує швидкого вирішення.

Після мозкового штурму іде можливість отримувати професійну освіту, оскільки освіта це лише початковий етап, який потім перетворюється у досвід і кар'єрний зріст, менше половини людей вважають це гарною якісним фактором впливу на формування креативного менеджменту, оскільки більше цінується в сучасному світі самоосвіта, навички та досвід.

Передостаннім пунктом є креативні зустрічі з представниками інших компаній, цей метод формування креативного менеджменту вважають не сильно ефективним в рамках компанії «Google LLC», здебільшого через її масштаб. Різноманітність галузей у цій компанії може сміливо порівнюватись

з цілими країнами, а через велику конкуренцію у сфері ІТ-технологій, цей метод не дуже вживають через ризик передачі своїх методів іншим конкурентним підприємствам.

І найменша кількість працівників назвали використання літератури пов'язаної з питанням, що необхідно вирішити. В епоху інформації, потік якої з неймовірною швидкістю змінює усе навколо, вивчення літератури в класичному значенні цього слова, буде марною трату часу. Працівники віддають перевагу або статтям, або досвіду колег. В командній роботі грає колективний досвід, до того ж інформація в цій сфері доволі швидко губить актуальність.

Усі перелічені методи формування креативного менеджменту, безсумнівно, існують у компанії «Google LLC», і вони та багато інших справедливо дають Google лідерство в цьому питанні в порівнянні з конкурентами, є велика кількість компаній близьких за масштабом, але навіть вони не наздоганяють «Google LLC».

Стратегія формування креативного менеджменту Google розвивалася протягом багатьох років, із самого початку засновники хотіли створити щось абсолютно нове, щоб у майбутньому служити прикладом для інших, і це сталося. Класичні схеми роботи, в яких співробітники були прив'язані до обов'язків, на той час вже вважалися застарілими, тому протягом всієї своєї історії Google намагався створити ідеально комфортні умови для роботи, які сприяли б підвищенню продуктивності.

Більшість опитаних співробітників вважають, що вони загалом почуваються більше як удома, працюючи в офісах «Google LLC», ніж удома, що дозволяє їм краще зосередитися на робочому процесі.

Компанія об'єднує лише професіоналів у своїй галузі, а кращі програмісти з усього світу будуть пишатися тим, що працюють у цій компанії. Google цінує своїх співробітників, і кожен отримує те, на що заслуговує. Кожен може вирости від середньостатистичного програміста до висококласного експерта, потрібне лише бажання. Останнім часом

керівництво компанії «Google LLC» стурбоване тим, що компанія втрачає свою цінну корпоративну культуру. Завдяки величезному успіху штаб-квартира компанії перетворилася із затишного робочого місця в сірий комерційний центр.

Висновки 3 розділу

Більшість компаній мають однакові основні методи та інструменти формування креативного менеджменту, але, незважаючи на це, є дуже важливий елемент особистості, який стосується компаній і менеджерів, а також працівників. Важко знайти метод, який буде актуальний всім, і тут допомагають загальноприйняті методи, оскільки вони засновані на багаторічному психологічному вивченні потреб людей.

Сьогодні збільшилася кількість потреб порівняно з минулими століттями, але зросли й способи їх задоволення. По-перше, ці методи спрямовані саме на ту сферу, в якій вони потрібні, в залежності від роду діяльності людини деякі його потреби відрізняються від представників інших професій, а деякі залишаються незмінними.

У випадку компанії «Google LLC» метод формування креативного менеджменту дуже близький до ідеальної схем, відомої на даний момент у сфері менеджменту. Багато способів підвищити залученість співробітників дуже добре впливають на загальний стан компанії, тому «Google LLC» по праву вважається одним із найкращих прикладів для інших компаній.

Усі методи формування креативного менеджменту «Google LLC» мають певну основу, деякі з них виникли під час вивчення людської психології, а інші знайшли успіх у відповідних галузях. Не дарма робота в Google LLC вважається однією з найпрестижніших компаній і має одну з найбільших у світі баз талантів, які бажають там працювати.

Навіть у такій компанії, як «Google LLC», є можливості для вдосконалення кожного аспекту, і методи формування креативного менеджменту не є винятком. Співробітницький метод формування креативного менеджменту — це абсолютно новий підхід, який теоретично

може призвести до серйозних змін у сфері управління. Його цілі варіюються від простого мотивування співробітників і підвищення їхнього інтересу до збільшення темпів інновацій і швидкого зростання компанії, з максимальним збільшенням продуктивності праці.

ВИСНОВКИ

Поняття креативного менеджменту постійно змінюється, саме через великий творчий простір, цей фактор креативу не зміниться ніколи. В цьому питанні кількість думок значно перевищує кількість людей, хтось вважає, що креатив це просто нестандартний підхід, а для когось це кардинально інакший підхід до вирішення вже звичних питань, але всі завжди сходяться в одній думці – креатив не просто важливий, він - невід'ємний. Креативність стосується абсолютно кожного питання, від побуту до вирішення питань на державному рівні. Багато відомих і не тільки людей вважають не зовсім коректним вважати креатив методом, скоріше інструментом, який вже на базовому рівні є у кожної людини, через те, що креативність закладені як у свідомість так і у підсвідомість.

До різноманітності методів використання креативу додається різноманітність питань, у яких його використовують, ця різноманітність без перебільшення – нескінченна.

В умовах великої кількості конкурентів, особливо в сфері ІТ-технологій, які базуються на постійних інноваціях, креатив займає особливо важливе місце. Велика кількість нових ідей завжди приносить позитивний результат, а уміння креативно поводитись на ринковому просторі для компанії в першу чергу репутаційно-важливо, а в другу допомагає утримувати лідируючі позиції.

Компанія «Google LLC» є одним із найкращих прикладів корпоративних гігантів, коли мова йде про креатив. Для Google креативний підхід є не лише «бажаною», але й важливою частиною політики компанії. Це не просто велика компанія, це одна з найважливіших частин світової економіки, її внесок у розвиток ІТ та інших галузей назавжди залишиться в історії, і вона слугуватиме яскравим прикладом для багатьох.

Проаналізувавши основні фінансові показники компанії «Google» на прикладі квартальної фінансової звітності за 2020, 2021 та 2022 роки,

зроблено висновок, що загальний стан компанії залишається на досить високому рівні. Компанія має стабільний та стрімкий ріст фінансових показників та покращення в порівнянні прибутку з витратами.

Структура компанії велика і складна, тому потребує постійного нагляду та оновлень, оскільки все функціонує взаємопов'язано. Компанія глобального масштабу має конкурентів не набагато меншого рівня, тому має триматись на високому рівні і постійно розвиватись. Це величезний організм, в якому все зав'язано на постійному креативі, знищенню стереотипів, та ідеальному адаптуванні найкращих методів формування і ведення підприємств.

Економічний стан Google за всю історію майже не мав сильних спадів, це компанія зі стабільним ростом, де велика команда професіоналів старанно працює для покращення всіх аспектів компанії. Більшість компаній мають однакові основні методи та інструменти формування креативного менеджменту, але, незважаючи на це, є дуже важливий елемент особистості, який стосується компаній і менеджерів, а також працівників. Важко знайти метод, який буде підходити всім, і тут допомагають загальноприйняті методи, оскільки вони засновані на багаторічному психологічному вивченні потреб людей.

Сьогодні збільшилася кількість потреб порівняно з минулими століттями, але зросли й способи їх задоволення. По-перше, ці методи спрямовані саме на ту сферу, в якій вони потрібні, в залежності від роду діяльності людини деякі його потреби відрізняються від представників інших професій, а деякі залишаються незмінними.

Усі компанії завжди шукають ідеальну формулу, щоб налагодити функціонування креативного менеджменту і щоб працівників підвищувати рівень продуктивності, що, у свою чергу, позитивно впливає на ріст компанії, прибутки та репутацію. У випадку компанії «Google LLC» метод формування креативного менеджменту дуже близький до ідеальної схем, відомої на даний момент у сфері менеджменту. Багато способів підвищити залученість співробітників дуже добре впливають на загальний стан компанії, тому

«Google LLC» по праву вважається одним із найкращих прикладів для інших компаній.

Усі методи формування креативного менеджменту «Google LLC» мають певну основу, деякі з них виникли під час вивчення людської психології, а інші знайшли успіх у відповідних галузях. Робота в Google LLC вважається однією з найпрестижніших компаній і має одну з найбільших у світі баз талантів, які бажають там працювати.

Навіть у такій компанії, як «Google LLC», є можливості для вдосконалення кожного аспекту, і методи формування креативного менеджменту не є винятком. Співробітницький метод формування креативного менеджменту — це абсолютно новий підхід, який теоретично може призвести до серйозних змін у сфері управління. Його цілі варіюються від простого мотивування співробітників і підвищення їхнього інтересу до збільшення темпів інновацій і швидкого зростання компанії, з максимальним збільшенням її продуктивності.

Необхідність креативу в компаніях — це загальновизнаний факт, креативність зароджується ще на етапі планування підприємства і є невід'ємною частиною усього організму компанії на протязі усього її існування. Саму тому питання формування креативного менеджменту використовується в основному на стадії планування, в інакшому випадку, компанія навряд чи отримає достатній успіх.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Башук Т.О. Підбір персоналу та ухвалення рішень у креативному управлінні організацією. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2012. № 1. С. 148-155. URL: https://armgpublishing.com/wp-content/uploads/mmi/volume-3-issue-1/mmi2012_1_148_155.pdf (дата звернення 05.09.2024)
2. Башук Т.О. Стимулювання та розвиток креативності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 1. С. 150-160 URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi_2013_1_150_160.pdf (дата звернення 05.09.2024)
3. Новікова О.В. Сучасні психологічні технології розвитку творчого мислення особистості URL: https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2010/10_2010/52.pdf (дата звернення 05.09.2024)
4. Бутко М.П. Управлінські рішення: евристичність, креативність, транспарентність: навчальний посібник. Ніжин : ТОВ «Видавництво «Аспект-Поліграф». 2008. 428 с URL: https://dut.edu.ua/uploads/l_101_88535923.pdf (дата звернення 05.09.2024)
5. Вахович І.М. Теорії креативної економіки: міжнародний огляд. Економічний форум. №3. 2012. URL: http://library.nuft.edu.ua/inform/kreatyvna_ekonomika.pdf (дата звернення 05.09.2024)
6. Гавриш О.А., Довгань Л.С., Крейдич І.М.. Технології управління персоналом : навч. посіб. Київ. 2017. 528 с URL: <https://kmaecm.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/gavrysh-o.a.-dovgan-l.ye.-krejdych-i.m.-semenchenko-n.v.-2017-tehnologiyi-upravlinnya-personalom.pdf> (дата звернення 05.09.2024)
7. Галкіна Т.В. Вивчення впливу тестової ситуації на результати дослідження креативної особистості. Методипсихологічної діагностики. Вип. 2.- К: ІП РАН. 2020 URL: <http://dSPACE.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5010/1/Kreatyvnyy%20menedzhment.pdf> (дата звернення 05.09.2024)
8. Гільбух Ю.З. Розумово обдарована дитина: психологія,

діагностика, педагогіка. К. : Фірма «Віпол». 1993. 75 с URL: http://umo.edu.ua/images/content/koncorcium/repozitar_uvupo/navch_vydanya/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%A8%D0%B5%D0%B2%D1%87%D0%B8%D1%88%D0%B8%D0%BD%D0%B0%20%D0%9E.%20%D0%92.pdf (дата звернення 05.09.2024)

9. Guilford, J.P. Three Faces of Intellect. *American Psychologist*, 14, 469-479. URL: <http://dx.doi.org/10.1037/h0046827> (дата звернення 05.09.2024)

10. Довгань Л.Є., Ткач В.В. Збереження та розвиток персоналу підприємств: проблеми та сучасні підходи до їх вирішення. *Економіка і суспільство*. 2018. №15. URL: www.economyandsociety.in.ua/journal-15/22-statistics/15/1852-dovgan-l-e-tkach-v-v (дата звернення 05.09.2024)

11. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним ризиком: проблеми, концепції, методи. Суми : ВТД «Універсальна книга». 2003. 405 С.

12. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218-234. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2018_1_218_234.pdf (дата звернення 05.09.2024)

13. Креативна освіта сучасного менеджера URL: <http://do.gendocs.com/docs/index-203976.html?page=11> (дата звернення 05.09.2024)

14. Кузьмін О.Є. Креативний менеджмент : навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2010. 124 с. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5010/1/Kreatyvnyy%20menedzhment.pdf> (дата звернення 05.09.2024)

15. Кузьмін О.Є. Сутність та типологія креативних колективів на промислових підприємствах URL: http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2011_714/04.pdf, с. 7-8

16. Кучерявий І.Т. Творчість – основа розвитку потенційних джерел особистості: навч. посіб. К. : Вища школа. 2000. 286 с. URL:

https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2010/3_2010/16.pdf (дата звернення 05.09.2024)

17. Кушнерик О.В. Зарубіжні моделі мотивації праці персоналу на підприємстві. Вісник університету «Україна». 2012. №15. С. 98–103. URL: <http://dspace.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/15209/1/17.pdf> (дата звернення 05.09.2024)

18. Литвин І.В. Особливості пошуку інноваційних ідей у системі креативного менеджменту. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21.7. – С. 360-364

19. Лобода О.В. Креативність як основа психічного здоров'я особистості URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/NiO/2010_3/statiy/Loboda.htm (дата звернення 05.09.2024)

20. Литвиненко С. Креативність як загальна здібність до творчості: сучасні підходи. Збірник наукових праць Полтавського державного педагогічного університету імені В.Г. Короленка. Серія «Педагогічні науки». Випуск 3 (50). Полтава. 2006. С. 215-219. URL: <https://jrnل.nau.edu.ua/index.php/VisnikPP/article/view/16421> (дата звернення 05.09.2024)

21. Макаренко О. Г. Креативний менеджмент. 2011. 154 с. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5010/1/Kreatyvnyy%20menedzhment.pdf> (дата звернення 05.09.2024)

22. Мала Н.Т. Креативність як складова ефективного управління URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2011_704/03.pdf, с. 22

23. Маноха І. П. Психологія потаємного. К. : Поліграфкнига. 2001. 448 с. URL: <https://mydisser.com/dfiles/55271999.doc> (дата звернення 05.09.2024)

24. Маслоу А.Г. Мотивація та особистість 2003 URL: <http://repository.sspu.sumy.ua/bitstream/123456789/696/1/Filosofii%20i%20Bolonskyi%20protses.pdf> (дата звернення 05.09.2024)

25. Павлюк Р.О. Креативність як складова частина професійної

підготовки майбутніх вчителів. URL: www.nauka.com/16_NPM_2007/Pedagogica.doc.htm (дата звернення 05.09.2024)

26. Пекар В. Різнокольорові організації URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str190.html>

27. Процак О. В., Просович О. П. Креативність персоналу як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/VNULP/Ekonomika/2011_698/39.pdf (дата звернення 05.09.2024)

28. Резнік М. А. Культура творчого саморозвитку особистості: навч. посіб. Д. : Національна металургійна академія України. 2002. 104 с. URL <http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/22933/Loboda.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення 05.09.2024)

